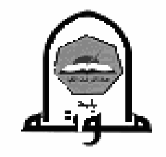


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة

إعداد الطالب
سعد عايد الرشيدي

إشراف
الدكتور سامر عبدالمجيد البشابشة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير
فـي الإدارة العامــة قسـم الإدارة العامـــة

جامعة مؤتة، 2010م

الإهداء

إلى من علمتني المحبة والرحم، إلى التي سقتني من ينـابيع الحنـان.... أمـي الحبيبة، أمد ا في عمرها، وختم بالصالحات أعمالها، وأعانني على برها.

إلى إخواني وأخواتي.

إلى زوجتي العزيزة.

إلى فلذات كبدي وقرة عيني إلى أبني(نواف) وإلى بناتي اللائي هن ورود جنتي (روان، عهد، أروى، رولا).

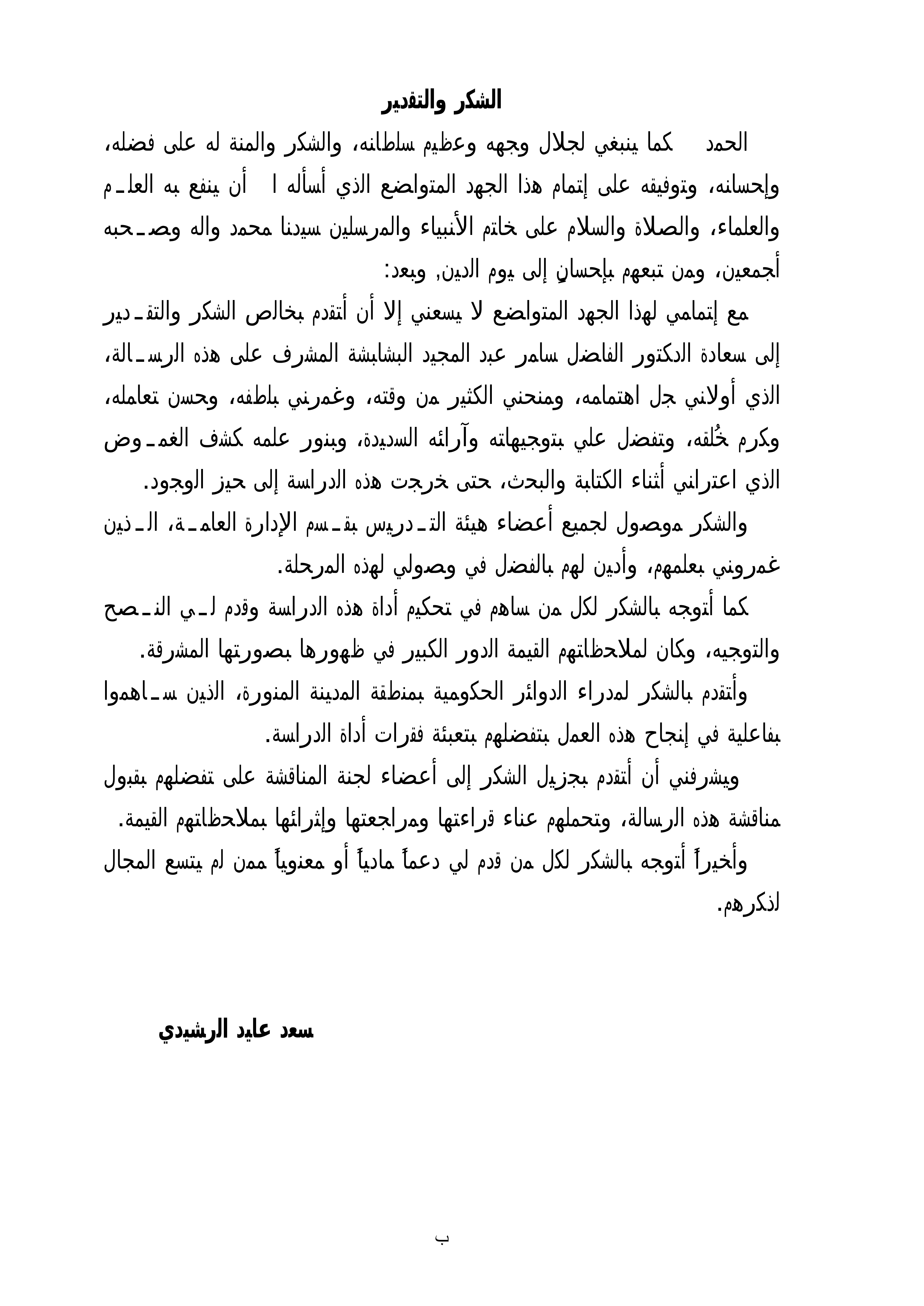
إلى من سعدت برفقتهم وكانوا خير معينٍ لي بعد ا على مواصـلة المـسيرة أخواي: سعد إبراهيم الرشيدي ومحمد ربيعان الرشيدي.

وإلى جميع أفراد أسرتي.

إليهم جمعياً أهدي ثمرة جهدي

أسأل ا أن ينفع به وان يجعله في موازين أعمالنا.

سعد عايد الرشيدي



الشكر والتقدير

الحمد   كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة له على فضله، وإحسانه، وتوفيقه على إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأله ا   أن ينفع به العلم والعلماء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد واله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين, وبعد:

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور الفاضل سامر عبد المجيد البشابشة المشرف على هذه الرسالة، الذي أولاني جل اهتمامه، ومنحني الكثير من وقته، وغمرني بلطفه، وحسن تعامله، وكرم خُلقه، وتفضل علي بتوجيهاته وآرائه السديدة، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة، الذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في تحكيم أداة هذه الدراسة وقدم لي النصح والتوجيه، وكان لملاحظاتهم القيمة الدور الكبير في ظهورها بصورتها المشرقة.

وأتقدم بالشكر لمدراء الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، الذين ساهموا بفاعلية في إنجاح هذه العمل بتفضلهم بتعبئة فقرات أداة الدراسة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وأخيراً أتوجه بالشكر لكل من قدم لي دعماً مادياً أو معنوياً ممن لم يتسع المجال لذكرهم.

سعد عايد الرشيدي

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة

سعد الرشيدي

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(379) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات المدراء للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ذات مستوى متوسط، وأن تصورات المدراء للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع .
2. وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (68.9%) من التباين في التميز التنظيمي.
3. وجود أثر لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر ما مقداره (58.9%) من التباين في التميز التنظيمي.
4. وجود أثر لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (49.9%) من التباين في التميز التنظيمي.
5. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ 0.05) في تصورات المبحوثين للتخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة)، وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ 0.05) في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التخطيط الإستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذهِ الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجيه واضحة المعالم للدوائر وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي .

ABSTRACT

The Impact of Strategic Planning In Attaining Organizational Excellence from the Point of View of Public Departments` Administrators at Almadinah Almonawwarah City In Saudi Arabia

Saad Al-Rashidi

Mu`tah University,2010

The current study aimed to identify the strategic planning in attaining Organizational Excellence and its Impact on attaining Organizational Excellence from the point of view of public departments` administrators at Almadinah Almonawwarah city in Saudi Arabia .

A questionnaire was developed for the proposes of data collecting and achieving the aims of the study .

The sample of the study consisted of 379 subjects, and the Social Sciences` Statistical Package (SPSS.16) was used to analyze the data of the study .

The study obtained a group of results, the most important of which are as follows :

1- Administrators` conceptions for the strategic planning for the administrators public departments at Almadinah Almonawwarah city in Saudi Arabia were at the medium level, and the administrators conceptions for Organizational Excellence have a high level .
2- There is an effect for the dimensions of the strategic planning on Organizational Excellence, and that the dimensions of strategic planning explain about 68,9% of contrasting in systematic eminence .
3- There is an effect for the dimensions of environmental strategic analyzing on systematic eminence, and that the elements of the strategic planning explain about 58,9% of contrasting in Organizational Excellence.
4- There is an effect for the dimensions of strategic planning elements on Organizational Excellence, and that the dimensions of the elements of strategic planning explain about 49,9% of the contrasting in Organizational Excellence .
5- There are significant statistical differences at ($0.05\geq\alpha$) in the conceptions of the subjects toward strategic planning which are attributed to educational level, job position, age, marital status, and experience variables, the results also indicated that there are significant statistical differences at ($0.05\geq\alpha$) in the conceptions of the subjects toward systematic eminence which are attributed to educational level, job position, age, marital status, and experience variables .

The study concluded with a group of recommendations of which the necessity of working on creating a Organizational culture to enhance strategic planning in the Organizational environment ,and accession with these strategies to the desired higher levels by developing the workers` skills and making available a clear strategic vision for the departments and their goals, for their effect in enhancing the dimensions of Organizational Excellence.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 المقدمة:

تتوقف عملية نجاح المنظمات على كفاءة العنصر البـشري الموجـود فيهـا، بوصفه الوسيلة الخلاقة في تطوير المنظمات، وفي إجراء التغييرات المطلوبة فيها، لذا تحرص المنظمات على الاهتمام بهذا العنصر، وخاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن أية عمليـة تطـوير أو تحسين إداري تتم دون أن تشتمل على تنمية العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، الأمر الذي يستوجب مرونة التغيير من خلال إعادة هيكلة المنظمات، وإعادة تأهيل العنصر البشري ليكون بمستوى التحدي، والتغيير، والمنافسة بقصد تحسين مستوى أدائه، وزيادة إنتاجيته.

ويعد التخطيط الاستراتيجي نموذجاً ضرورياً للمنظمات التي تـسعى جاهـدة لتحقيق التميز التنظيمي، حيث أصبح جزءاً من لغة الأعمـال وثقافتهـا فـي عقـد التسعينيات من القرن العشرين، مثلما كانت إدارة الجـودة الـشاملة، ومبـادرات الجودة سائدة في عقد الثمانينيات من القرن الماضي.

وحتى تستطيع المنظمات تحقيق تميزٍ تنظيمي في المستقبل، لا بد لها أن تنهج التخطيط الاستراتيجي، والذي يعتبر متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عـن تحقيق مزايا تنافسية، ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التخطيط الاستراتيجي، ودوره كنشاط يمكـن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقـق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة.

فالتخطيط الاستراتيجي يدعم قوة أية منظمة في تميزها من حيث الأداء عـن المنظمات الأخرى، ويعتبر عنصرا بارزا لتحقيق أهداف المنظمة، كما يوجب على منظمات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتشابك مع عدد من المحاور الرئيسية، أولها: العملية الإدارية على اعتبار أنها مطلب أساسي تبدأ بالأهداف ورسم الخطـط الإستراتيجية وتوفير التكامل التنظيمي والاتصالات على كافة المستويات الإداريـة

والقيادية، أما المحور الثاني: يتمثل في العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنـشطة والعمليات المختلفة، والتي ترتكز على الأدوار السلوكية للمشاركة فـي القـرارات وفرق العمل، والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يـشعل الحمـاس، ويـساعد علـى الابتكار، وينمي الإحساس بالمسئولية، والتي بدورها تساهم على خلق أداء أفـضل وخدمة مميزة تسعى لتحقيق رغبات المتعاملين معها.

1. 2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التحولات العديدة التي يشهدها القطاع العام في المملكة العربية السعودية في بيئته التنظيمية والاقتصادية والتشريعية، وانعكاس ذلك علـى العمليـة الإدارية برمتها، في إطار السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخـال الـنظم المتطورة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير، إلا أن كثيراً من المنظمات السعودية، لم تستوعب التغير باتجاه إحلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تأديـة مهامها ووظائفها وعملياتها، لما لها من مزايا إيجابية وفعالة تنعكس على المنظمـة، كتسخير الإمكانات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، وتُمكين الأفـراد من المشاركة وتقاسم المعارف فيما بينهم، وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثـر قدرة على اتخاذ القرار الصائب، وعلى الاستجابة لتلبية احتياجات شريحة واسعة من المجتمع بكفاءة عالية وبأداء أفضل.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتركز في غياب أبعاد التخطيط الاستراتيجي وضعف مستويات التميز التنظيمي وعدم معرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي، وعليه فإن ضعف مستويات التميز التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الإدارية قد يعزى جزئياً إلى غياب مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، وعليه فإن توافر بعض هذه السمات قد تكون وجدت بمحض الصدفة وليس عن تخطيط مسبق، لهذا جاءت هذه الدارسة للبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة؟

1. 3 أهمية الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، حيث أنه بناءاً على النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن التخطيط لبناء استراتيجيات إدارية تتمثل في التخفيف من جملة الصعوبات التي تواجه العاملين في هذه الدوائر، والمتمثلة في تطوير أساليب العمل بين مرافق المنظمة، تولید الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل في المنظمات، ويزيد الإنتاجية، ويحقق التميز التنظيمي، ويهيئ الظروف المناسبة لهم لأداء المهام الموكلة إليهم، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

1. كونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي تبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
2. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ما تقوم به الأجهزة الحكومية في منطقة المدينة المنورة، من تقديم الخدمات لشريحة واسعة من المواطنين، وتعزز جهود ممارسة التطوير والتغيير في المنظمات.
3. تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي.
4. كما ويمكن للدوائر الحكومية الاستعانة بأداة هذه الدراسة لتشخيص واقع ممارستها للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وكذلك مستوى تميزها التنظيمي، ومدى التقدم الذي تنجزه من فترة زمنية لأخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج المنظمات الأخرى محلياً أو اقليمياً.

1. 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- معرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى الـ دوائر الحكوميـ ة بمنطقـ ة المدينة المنورة، والتعرف على التميز التنظيمي لها.
2- التعرف على أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عنـ د القيـ ام بعمليـ ة التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة.
3- معرفة أثر ممارسة عملية التخطيط الاسـ تراتيجي علـ ى تحقيـ ق التميـ ز التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة.
4- تقديم بعض التوصيات المناسبة والمستندة على هذه الدراسة بهدف تحقيـ ق التميز التنظيمي في الدوائر الحكومية بالمدينة المنورة.

1. 5 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هي تصورات مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي ؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لأبعاد التميز التنظيمي ؟

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـ ة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة(وضـ وح المفهـ وم، مـ صادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المـ دراء نحـ و مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تحقيق التميز التنظيمي من وجهـ ة نظـ ر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنـ ورة فـ ي المملكـ ة العربيـ ة السعودية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـ ة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الفرص والمخـ اطر، وتحليـ ل البيئـ ة الداخلية نقاط القوة، ونقاط الضعف في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر

مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنـورة فـي المملكـة العربيـة السعودية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجـود الخطط والسياسات) في تحقيق التميز التنظيمي من وجهـة نظـر مـديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالـة إحصائيـة عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاسـتراتيجي تعـزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية (الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهـل التعليمـي، الحالة الاجتماعية) من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينـة المنورة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الخامسة: لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائيـة عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنـورة فـي المملكـة العربية السعودية.

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل:

التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي أذن عملية تخطيطية، ولذلك التخطيط كما هو معروف هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل (عبوي، 2006).

1. **وضوح أهداف التخطيط الاستراتيجي:** ويشير هذا المفهوم إلى مدى اهتمام الإدارة بتحديد الأهداف المستقبلية بشكل دوري، ونشرها على العاملين، ومدى اهتمامها بتشجيع العاملين على إبداء ملاحظاتهم حولها، كما ويشير المفهوم إلى

مدى تأكيد نظام الاتصالات على وضوح أهداف التخطيط لدى جميع العاملين، ومدى اهتمام الإدارة بالتأكيد على أهمية تحقيق أهداف المنظمة (الشحادات، 2008). ويعرف وضوح أهداف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد وضوح أهداف التخطيط الاستراتيجي.

2. **مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي:** ويتضمن هذا البعد اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي، والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة، والمنشآت المنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي (هاينز، 2007). وتعرف مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.

3. **توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي:** ويشير ذلك إلى توجيه المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، وأن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي (الخزامي، 2008). وتعرف توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

التحليل الاستراتيجي للبيئة :

عرف (سالم، 2009) التحليل الاستراتيجي للبيئة بأنه توفير إطار لفهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة وذلك بتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. ويعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة.

1. تحليل البيئة الداخلية:

المقصود بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هي معرفة واستكشاف طاقة وإمكانيات المنظمة، المادية والإنسانية والمالية الحالية، وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حدٍ كبيرٍ على أهداف واستراتيجيات المنظمة (الغزالي، 2000). ويعرف تحليل البيئة الداخلية إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد تحليل البيئة الداخلية.

2. تحليل البيئة الخارجية :

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى التنافس وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة، ومعرفة مصادرها ومكوناتها وكيفية التعامل معها (ياسين، 1998). ويعرف تحليل البيئة الخارجية إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد تحليل البيئة الخارجية.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

1. رسالة المؤسسة :

يعرف (القطامين، 1996) رسالة المؤسسة بأنها الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله، وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها. وتعرف رسالة المؤسسة إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد رسالة المؤسسة.

2. الأهداف الرئيسية للمؤسسة :

عرف (الصيرفي، 2008) الأهداف: بأنها الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات، وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة. وتعرف الأهداف الرئيسية للمؤسسة إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

3. الخطط والسياسات:

عرف (غراب، 1995) الخطط والسياسات بأنها القواعد العامة للتنفيذ، وتتعلق هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات، قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ، وقرارات تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ. وتعرف الخطط والسياسات إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد الخطط والسياسات.

ب. المتغير التابع:

التميز التنظيمي: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الشمايلة، 2004؛ العمارين، 2007؛ السعودي، 2008).

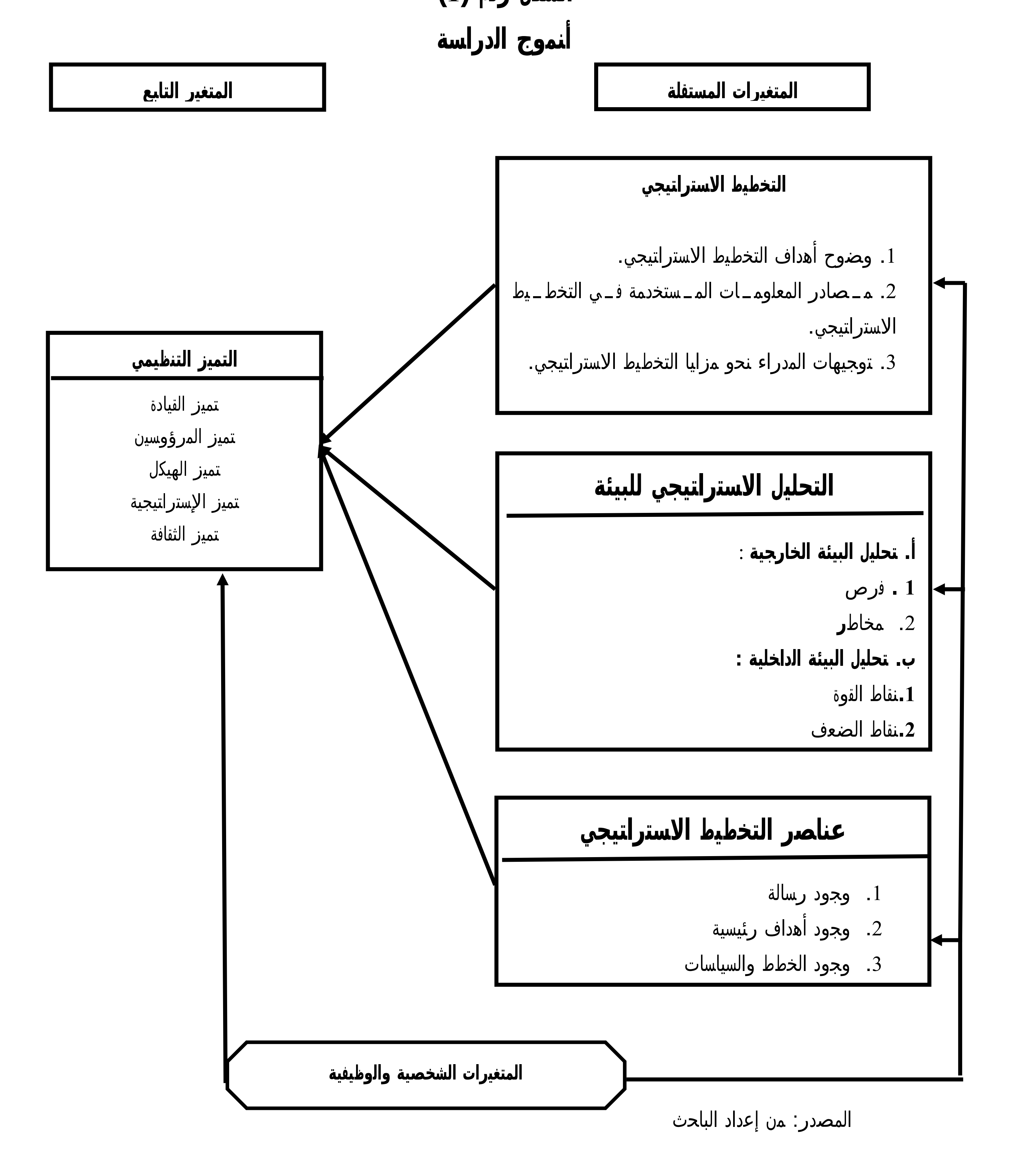
1. **تميز القيادة:** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة. ويعرف تميز القيادة إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس تميز القيادة.
2. **تميز المرؤوسين:** يمثل هذا المتغير درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز لتأدية مهام ومدى امتلاك قدرات عقلية، وإمكانيات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها المنظمة، دون تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة، ويعرف تميز المرؤوسين إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس تميز المرؤوسين.
3. **تميز الهيكل:** يعد الهيكل الوعاء الذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط عن طريق التشكيلات الإدارية التي تتحدد وفق النشاطات الرئيسية، والفرعية، والثانوية للمنظمة، كما أنه يمثل الإطار المحدد لطبيعة العلاقات الترابطية والتكاملية بين هذه التشكيلات وخطوط الاتصال بينها، بالإضافة إلى درجة السلطة والمسؤولية المرافقة للواجبات والمسؤوليات التي يضطلع بها كل تشكيل إداري (الهيتي،

2005). ويعرف تميز الهيكل إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس تميز الهيكل.

4. **تميز الإستراتيجية:** درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، ويعرف تميز الإستراتيجية إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس تميز الإستراتيجية.
5. **تميز الثقافة:** يمثل درجة توافق السلوك ليعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر(الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري. ويعرف تميز الثقافة إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس تميز الثقافة.

الشكل رقم (1)

أنموج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط إحدى وظائف الإدارة في المنظمات العاملة بجانب التنظيم والإشراف والرقابة والتنسيق والتوظيف، والتخطيط في أبسط مفاهيمه يشير إلى التنبؤ بالمستقبل، وإعداد التدابير اللازمة لمواجهة هذا المستقبل بخطوات منظمة لتحقيق أغراض وأهداف محددة (عليوه،2001)، ويرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية "Strategy" إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس "strategos" والتي تعني فن القيادة العسكرية، أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية (الكرخي، 2009).

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، ويتعلق التخطيط الاستراتيجي بتحديد اتجاه المنشأة في المستقبل، والذي ينطوي بدوره على تحديد كلٍ من رسالة المنشأة وأهدافها، بناءاً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، وبعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية (المغربي، غريبة، 2006).

وعرف (الصميدعي، 2000) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية متواصلة، ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة، وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات، والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

وعرفه كل من اليسون وجودي (Allison & Jude, 2005) على أنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها.

ويعرف (عبوي، 2006) التخطيط الاستراتيجي بأنه عمليـة تطـوير رسـالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي أذن عملية تخطيطيـة وبذلك التخطيط كما هو معروف هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة فـي المستقبل.

وكما عرفـه أيضا كل من الشمري وحـسام (Al- Shammari, Husseam, 2008) بأنه عملية اختيار أهداف المنظمـة، وتحديـد الـسياسات والاسـتراتيجيات اللازمة، لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لـضمان تنفيـذ الـسياسات والإستراتيجية الموضوعة، ويمثل عملية التخطيط طويلة المدى التي يـتم إعـدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف الدراسة التخطيط الاستراتيجي على أنه استخدام الإمكانات البـشرية، والمادية بكفاءة وفاعلية، لإحداث الانسجام بين المتغيـرات الداخليـة، والخارجيـة بصورة تكاملية والتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكـن، على الأفراد والمنظمة، وأقصر وقت، وأقل جهد.

2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمـة علـى أن تركـز نظرتهـا وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف، وبالطبع فالمقصود بكلمة "استراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تنجح (الخطيب، 2003).

ويشير آلبكان (Alpkan, et, al, 2005) والمشار له فـي (الجهنـي، 2008) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيـسة تتـضمن: توليـد البـدائل الإستراتيجية، وتقييم البدائل الإستراتيجية، ومن ثم عملية الاختيـار الاسـتراتيجي، والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملاءمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قـد تختـار

إستراتيجية واحدة، أو عدة استراتيجيات، وعادة ما تتميز كـل إسـتراتيجية بمزايـا وعيوب تمكن الإدارة من أجراء عملية موازنة لتحقيق أهـداف المنظمـة بكفـاءة وفاعلية.

ويشير(مرسي، 1994) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بحاجة المنظمـة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين مـن الأنـشطة أولهما: تشخيص جوانب قوة المنظمة وضعفها ككل، وثانيهما: تحديـد التـصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

ويرى ريبكا (Rebecca, 2003) والمشار له في (الشحادات، 2008) أنه لزاماً على المخططين أن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة، التـي تتطلبهـا عملية التفكير الاستراتيجي، طالما أن ذلك يستهدف توسيـع عمليـة التفكيـر فـي الموضوعات وليس التوصل إلى معرفـة الجواب الأوحد الصحيح، ويفترض فـي المخططين أن يكونوا بمثابـة القدوة للذين يساندون صنع الاستراتيجيات عن طريق المعاونـة في تشجيع المديرين على أسلوب التفكيـر الاسـتراتيجي، فـالمخططين يستطيعون أن يكونوا مبرمجين للإستراتيجية عن طريـق المعاونـة فـي تحديـد الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

ويشير (الكرخي، 2009) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي وذلـك فـي كونهـا تحقق الفوائد التالية منها ما يلي:

1. توضح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، فيساعد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها، واتخـاذ الإجـراءات الكفيلـة لمواجهتها.
2. مساعدة المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديـد خياراتهـا فـي العمل، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
3. تعزيز العمل الجماعي وإكساب الخبرة لكافة أفـراد المنظمـة، إذ يـشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
4. توسيع معارف المنظمة، ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانـب عملها الداخلية، والبيئة الخارجية المحيطة بها.

5. يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة، وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

وغاية التخطيط الاستراتيجي إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل، وإيجاد مشاركة متعددة المستويات في العمليات التخطيطية، وتطوير المنظمة، تتكامل خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

3.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

من خلال مراجعة بعض الدراسات التي أجريت في ميدان التخطيط الاستراتيجي يمكننا الوصول إلى عدة تعميمات أساسية حول هذا التخطيط والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل.

ومنها ما يلي: (الصيرفي، 2008).

1. يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها: أن هذا الفكر الرئيسي هو نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات، فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مع الفكر الأساسي للمنظمة فلا بد من تعديلها.
2. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الإستراتيجية: فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
3. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد: فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على توقع التكلفة والعائد من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة.
4. يساعد التخطيط على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية

للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.

5. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادر للإدارة العليا: فالتخطيط الاستراتيجي يوضح للمدير والإدارات الوظيفية نوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمنظمة، كذلك يفعل مشاركة هؤلاء المديرين في التخطيط الاستراتيجي على تنمية الفكر الشامل لديها من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.
6. يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعة المختلفة داخل بيئة المنظمة: فالتخطيط الاستراتيجي يوضح بشكل جلي صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.

4.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي:

1. رسالة المؤسسة:

عرف (الصيرفي، 2008) رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعرف كذلك بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه، أو التوجهات الأساسية سواء أكانت مكتوبة أو ضمنية.

وتعد رسالة أي منظمة، هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي فهي تمثل الطموح، أو رغبة الإنجاز لكل من يعمل في المنظمة، على أن يكون هذا الطموح مشتركاً بين كل الأطراف وموحداً بينهم، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين، وبالتالي فإن نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية هي وضع الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها، كوثا وسواميداس (Kotha, & Swamidass, 2000) .

والرسالة هي سبب وجود المنظمة، ولا بد أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، من أجل النجاح في إنجاز مهامها، وعندما تكون الرسالة واضحة المعالم، فهذا سيساعد في صياغة جيدة لإستراتيجية المنظمة ووضع أهداف قابلة للقياس والإنجاز

وفق الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة، والرسالة هي غاية جميع العـاملين فـي المنظمة، وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية (هاينز، 2007).

إن رسالة المنظمة تساعد في: (الصيرفي، 2008)

1. تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
2. تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة .
3. تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه كل من الزبائن، والمجتمـع، والمنتجـات التي تقدمها، وأطراف التعامل الأخرى، والنظرة المستقبلية.
4. الربط بين الوظيفة أو المسئوليات الاجتماعية للمنظمـة وأهـداف المنظمـة الرئيسية.

وهناك عديد من العوامل التي تؤثر على مضمون رسـالة المؤسـسة، ولعـل أهمها نتائج تقييم البيئة الخارجية، ونوعية الفرص المتاحة، وطبيعة التهديدات التـي تفرضها تلك البيئة، كما تؤثر على الرسالة نتائج تقييم البيئـة الداخليـة وإمكانـات المنظمة المتمثلة في نقاط قوتها وضعفها، فضلاً عن طبيعة المنافـسة، واهتمامـات المساهمين، والإدارة العليا، ورغبتهم في تحمل المخاطر، ويجمع العوامـل الـسابقة نظام التحليل المعروف "SWOT Analysis"، وهي حروف ترمز إلى(القطـامين، 1996):

S القـوة أو "Strength" ,W الـضعف أو "Weakness" ,O الفـرص أو "Opportunities" ,T التهديدات أو "Threats".

حيث تمثل القوة والضعف عناصر البيئة الداخلية، وتمثل الفرص والتهديـدات عناصر البيئة الخارجية.

2- الخطط والسياسات:

عرف (غراب، 1995) بخطط السياسات على أنها القواعـد العامـة للتنفيـذ وتتعلق هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات، قرارات: تحدد كيفيـة القيـام بالتنفيذ وقرارات: تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ.

ويرى بروس (Bruce, 2000) أن وضع الخطط يتضمن التركيز على نـواح داخلية، مثل مجالات العمل الممكن المنافسة بهـا، والتعـرف علـى نقـاط القـوة

والضعف، وكذلك التطلعات المستقبلية لتحقيق الأهداف ونواح خارجية، مثل دراسته للمستهلك من الناحية النفسية، والبيئة الاقتصادية والاجتماعيـة، وحتـى تـستطيع المؤسسة انتهاج طريق التخطيط فلا بد من إتباع الخطوات التالية:

1. تهيئة المرحلة: وتشمل هذه الخطوة تغيير ثقافة البيئة، وإشراك العـاملين وإعطائهم المسؤولية والسلطة.
2. تطوير رسالة المؤسسة: يجب بيان رسالة المؤسـسة، بـشكل مختـصر ويمكن أن تبرز هذه الرسالة مجال عمـل المؤسـسة، وحجـم التوسـع المطلوب .
3. تشخيص المشاكل الحرجة التي تواجـه المؤسـسة، وتـدريجها حـسب الأهمية، وذلك بالاستعانة بآراء الأشخاص من داخل المؤسسة وخارجها.
4. تطوير الإستراتيجية: كتحديد الخدمات المـراد تطويرهـا، واحتياجـات العملاء المستقبلية.
5. أهداف طويلة الأجل: ويجب أن تتوافق مـع بيـان الرؤيـة المـستقبلية للمؤسسة.
6. دمج الأهداف لتدعم توجهات بعضها البعض.
7. المقترحات والتنبؤات المالية: إعداد بيان الدخل، الميزانية، استثمار رأس المال المتوقع وتحديد المشكلات المالية.

ويلعب التخطيط بكافة فتراته القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، دوراً بارزاً في نجاح منهجية، تحقيق المنظمة لأهدافها، فهو دعامة أساسية في هـذه المنهجيـة ومعين لها في التصدي للمستقبل وما يكتنفه من غموض ومفاجآت، فـالتخطيط فـي مدده المتكاملة لا يترك شيئاً للتخمين، فكل أمر سواء كان صغيراً أم كبيراً، خاضـع للدراسة والتخطيط (Betit, 2004).

ويتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي توافر بعـض العناصـر مـن أبرزهـا (المغربي، وغريبة، 2006):

1. إن أفضل تخطيط يقوم على أساس فهم صحيح لمـدلول التخطـيط طويـل الأجل، وما يمكن أن يقدمه وما نرغب في تقديمه .

2. التركيز على وضع إستراتيجيات يمكن أن تحقق نتائج وإنجازات أكثر مـن مجرد ملء مربعات بأرقام عديدة وكثيرة.
3. ضرورة وجود مناخ مناسب إذا كان مطلوباً تخطيط طويـل الأجـل نـاجح وفعال.
4. التأكد من أن نظام التخطيط يناسب الخصائص الفريدة للمنشأة مـع تحاشـي التخطيط الزائد عن الحاجة، ومع ذلك ينبغي إعداد خطة خمسيه جديدة.
5. لا ينبغي وضع خطة مشوشة، أو غير واضحة، أو أهداف كثيرة جداً.
6. ينبغي على المدير عدم إهمال التخطيط الطويل الأجل بسبب المشاكل الجارية الملحة.
7. التخطيط يكون أقل فاعلية عندما تكون الإجـراءات أكثـر سـيطرة علـى العلاقات بين الأفراد.
8. عندما يكتمل التخطيط ينبغي استخدام النتائج لإعداد الموازنات التخطيطية.

3. الأهداف الرئيسية للمؤسسة :

عرف (الصيرفي، 2008) الأهداف بأنها الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات، وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها ،على أن تتسق هذه الأهـداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة.

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالعملية السهلة، وليست على قدر من البساطة والوضوح، حيث إن فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذ أن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما أن الأهداف بشكل عام، غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف، إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى (هاينز، 2007).

وتحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة، والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار

الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (الزعبي، 2005).

إن الصفة الأكثر تميزاً للتخطيط الإستراتيجي هو أن تكون الأهـداف المـراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضـع تحديد الأهداف يعد ضرورياً، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية، وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة، ويعطي دافعيه أكثر، وصراعاً أقل، واستخداماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين (العفيف، 2005).

5.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

ويشير (الصيرفي، 2008) إلى أن هناك خصائص للتخطيط الاستراتيجي منها ما يلي :

1. **الشمول والتكامل:**

وهذا يتطلب أن تتعرف الإدارة علـى تلـك المتغيـرات البيئيـة المحيطـة (الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية....... الخ). ولكي تؤخذ فـي الاعتبار عند اتخاذ القرارات ...

ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متحركة، فإن هذا يؤدي إلـى أن يتـسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة، يـتم إعـادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها، لكي يتحقق التوافق والتكيف المـستمر مع البيئة المحيطة.

وكنتيجة للنظر إلى المنظمة كنظام يعتبر جزءاً من نظام أكبر، تكون من أنظمة فرعية، وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة، إلى أن يشمل التخطيط الاستراتيجي كافة أجزاء النظام كالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد...

2. **التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة:**

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل

إلى الجزء، ثم على الكل مرة ثانية، كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية، والتنفيذيه، أو التشغيلية.

6.1.2 مراحل (خطوات) التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل أو الخطوات يمكـن صياغتها كالآتي (المغربي، وغريبة، 2006):

1. تحديد رسالة وأهداف المنشأة.
2. تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة.
3. تحديد البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشان البيئة المستقبلية.
4. القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية.
5. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
6. تقييم واختيار الاستراتيجيات.
7. اختبار مدى الاتساق.
8. إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.

7.1.2 التحليل الاستراتيجي للبيئة:

تمثل البيئة كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنـشأة سـواء كـان فـي الإمكان التحكم فيها والسيطرة عليها أم لا، ويتوقف نجاح المنشأة إلى حد كبير على دراستها للعوامل البيئية، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها (المغربي وغريبة، 2006).

عرف (سالم، 2009) التحليل الاستراتيجي للبيئة بأنه توفير إطار لفهم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك بتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقـاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، ويوفر تحليل البيئة نظرة متكاملة لتحديد أكثر الآثار التاريخية للبيئة على أنشطة المؤسسات بالإضافة إلـى الآثـار الحاليـة والتغيرات البيئية المتوقعة مستقبلاً.

1. تحليل البيئة الداخلية:

المقصود بالبيئة الداخلية للمنظمة، هي طاقـة وإمكانيـات المنظمـة الماديـة والإنسانية والمالية الحالية، وقيم أفراد الإدارة العليا، والتي تؤثر إلى حد كبير علـى أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمـة، وفرصاً ينبغي استغلالها، أو تمثل قيوداً، أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها، أو التقليل من آثارها السلبية (الغزالي، 2000).

وتهتم المنظمات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية، وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة يساهم في تحقيق الأمور التالية(غندور، 2006):

1. تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي تحسين أدائها.
2. يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
3. الاستفادة من نقاط القوة لديها للقضاء على العوائق.
4. معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
5. معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

2. تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بتحليل البيئة الخارجيـة عمليـة استكـشاف العوامـل والمتغيـرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، وقوى التنافس، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديـدات الموجودة في بيئـ ـة المنظمـ ـة الخارجيـة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص، والتهديـدات من خـلال تجزئتهـ ـا إلـى عناصر أو أجـزاء فرعية، وفهـم علاقات التأثير فيما بينهـا مـن جهـة وبـين المنظمة من جهة أخرى (ياسين، 1998).

تصنف المسببات القوى الخارجية إلى قوى تكنولوجية، واقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وقانونية، وسوف استعرضها بإيجاز كما يلي :

1. القوى التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير فـي تـاريخ البـشرية، وخاصة في القرن الحالي، حيث بدأ واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع

نواح الحياة، كما أحدث التقدم التكنولوجي في الدول الصناعية تغيراً موازياً في هياكل قوى العمل بها، حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليـدي إلـى الـشكل المستطيل، وتحولت المنظمات إلى منظمات العقول والمعرفة، وليس منظمـات الأعمال الروتينية وترتب على ذلك تغير في أساليب ومناهج التدريب، وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التغيرات التكنولوجية التي دفعت لإحداث التغيير، هو التقدم في وسائل المواصلات والاتـصالات، الأمـر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل الشعوب والثقافات، فأصبح العالم قرية الكترونية واحدة، ونتيجة للتطور في وسائل الاتصالات، والمواصلات، ونتيجـة للانفتاح العالمي، والتبادل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين كثير مـن دول العالم، أصبحت بعض المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط، بـل تتـسم بالعالميـة (Breheny, 1991).

2. **القوى الاقتصادية:** وتعد الأوضاع الاقتصادية قوة رئيسية في النظام الاقتصادي الحر، ومن أهم المتغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت تأثيراً كبيراً على نظم الإدارة ما يلي: سياسة خصخصة القطاعات الاقتصادية، وسياسة إدارة المشروع على أسس تجارية وحدة المنافسة بين الشركات، وظهور شركات متعددة الجنسيات، والانفتاح الكبير في السياسات، والتغيرات الأساسية في مفهوم عملية التنمية الاقتصادية نفسها، والتركيز على النوعية بدلاً من الكم، وارتفاع الأهمية النسبية للقطاعات الخدمية على حساب القطاعات الإنتاجية، والتجارة الدولية، حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصاً ومشكلات عديدة، ولا بد أن تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية، وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته، والتنافس الحاد بين المنظمات وأوضح مثال لذلك، التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي، وصناعات الحاسب الآلي، وتغيرات سريعة في أسعار المواد الخام، وهذه بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعت المنظمات إلى الانتقال من المركزية والنظـم البيروقراطية الساكنـة التي تعمل بردة الفعل، وطرق العمل النمطية

إلى نظام أكثر مرونـة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى إدارة التغير كاختيار استراتيجي (Baker, et, al, 1999).

3. **القوى الاجتماعية:** كذلك من القوى الخارجيـة التـي تـدفع للتغيـر، القـوى الاجتماعية، وتتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك (Betit, 2004).

4. **القوى السياسية والقانونية:** وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وما تفعله من الانسحاب من بعض الأنشطة، وتنظيم البعض الآخر، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، الأمر الذي يؤثر في المنظمات، فيدفعها إلى تغيير أهدافها وسياساتها مثل: إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي ... الخ) أو حدوث أزمة خارجية طارئة (Kotha, & Swamidass, 2000).

وبناءا على التحليل البيئي للمنظمة وتأسيسا عليه، فإنه يجري وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي، الذي ينسجم مـع رسالتها، وفي ضوء تنفيذ إستراتيجية المنظمة ووضعها حيز التنفيذ، تقـوم جميـع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية، بوضع إستراتيجيتها بشكل تهـدف وتعمـل على خدمة إستراتيجية المنظمة (Miller, 1992).

8.1.2 مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي:

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه جهود التخطيط دائمـاً، هـي الحاجـة إلـى المعلومات الكافية، التي تساعد المخطط على رسم السيناريوهات البيئيـة الداخليـة والخارجية للمنظمة، وبالتالي، وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامـل مـع هـذه السيناريوهات، ولذلك فإن من أهم الأولويات التـي تـستلزمها عمليـة التخطـيط الاستراتيجي الناجح هي جمع المعلومات وتنظيمها بالطريقة المناسبة التـي تـساعد على تحليلها استراتيجيا. فالمعلومات الجيدة هي التي تساعد في تحقيـق مـا يلـي

(برايسون، 2003):

1. التحديد الواضح للسوق المنظمية.
2. تقسيم السوق.
3. قياس مدى جاذبية السوق.
4. تحديد الوضع التنافسي للمنظمة .
5. تحليل ربحية العمليات المنظمية على مستوى كل من العميل والخدمة المنظمية.
6. تقييم الاحتياجات اللازمة من الموارد الإستراتيجية بما في ذلك (الموارد البشرية والمالية والنظم).
7. تصميم نظم الرقابة الفعالة.
8. تطوير نظم المكافآت المناسب.
9 .إحداث التغيير التنظيمي المناسب.

9.1.2 التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الأخرى:

هناك فروق جوهرية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى، منها ما يلي :

1. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية :

وعرف (سالم، 2009) الإدارة الإستراتيجية بأنها عبارة عن عملية التحديد بواسطة الإدارة العليا لأداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد، وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للإستراتيجية.

ويشير (المغربي، وغريبة، 2006) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية والمحور الرئيسي فيها، بالإضافة إلى التطبيق الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم

التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف (الدوري، 2005).

ويرى (مرسي، وسليم، 2007) أنـه مـن خـلال تطبيـق مفـاهيم الإدارة الإستراتيجية تتحقق المنافع والفوائد التالية:

1. التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً.
2. مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى.
3. المساعدة في معالجة وحل القضايا الإسـتراتيجية التـي تواجـه منـشأة الأعمال .
4. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة، وأثرها على أداء المنشأة.
5. إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيـق مـصالح الأطـراف المستفيدة من المنشأة، مثـل أصـحاب الأسـهم، العمـلاء، العـاملون، الموردون.

2. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف والخطط العامة والتـي تحـدد الاتجاهات العامة للمنشأة وتوضع بواسطة الإدارة العليا وهي تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنشأة على البيئة الخارجية، وتكون الخطط لمدى زمني طويل، أمـا التخطيط التكتيكي فيركز على الأفراد والأعمال ويرتبط عادة بمدى زمني متوسط، وهذه الخطط التكتيكية مرتبطة في الغالب بالإدارة الوسطى والتي تحدد فيها الموارد وكذلك الفترة الزمنية لإنجاز هذه الخطط، وهذه الخطط تعتبر أكثر تفـصيلاً مـن الخطط الإستراتيجية (المغربي، وغريبة، 2006).

3. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي :

يغطي التخطيط التشغيلي فترة زمنية محددة جدا، ونطـاق محـدد أيـضاً، وتشرف الإدارة الوسطى على هذه الخطط، والتي يتم تنفيذها بواسطة الإدارة الدنيا، أما التخطيط الاستراتيجي، فيغطي فترة زمنية طويلة ،كما يـتم أعـداده بواسـطة الإدارة العليا(المغربي، وغريبة، 2006).

10.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منهـا مـا يلـي (الكرخي، 2009):

1. التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الإستراتيجية هي خطه بعيدة المدى، فإنهـا بحاجـه إلـى اسـتقرار الظروف التي تحيط بها خـلال هـذه الفتـرة، وأن التغيـرات الـسريعة تـؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يـؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته، لكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضـع الخطـط الإسـتراتيجية، وتحديد هدفها وخطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية، وان استعانت بالغير في وضع خطتها، لكنها لن تكون قادرة علـى تنفيذها.

3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل، وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجرائها وتعودت عليهـا، إلـى رفـض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4. الموارد المالية للمنظمة:

إن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها، وحسن صياغتها، فإنهـا قـد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البدايـة، لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل .

5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

إن عدم توزيع المسؤوليات، والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفـة في المنظمة، مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحـدى

أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول، وعـدم الاكتـراث بالمـشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة، وتعمل على تطويرها، يلهي المنظمة ويمنعهـا من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الإمام .

7. المعلومات والمصادر الإحصائية:

تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة، منها دراسـة الماضـي والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة، لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهـذا الغـرض، وبعكـسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:

يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمـات وهـذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط، ويقلص مـن دوره فـي تطـوير المنظمـة ونجاحاتها، حيث إن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكـل الظـروف، وضـروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

2.2 التميز التنظيمي:

1.2.2 مفهوم التميز التنظيمي:

ولقد أخذت المنظمات تدرك أهمية وإدارة التميز، ودوره كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى أساليب جديدة تحقق للمنظمات ميزة تنافسية، يمكن أن تواجـه بها الغير، ليصبح التميز النشاط الأكثر أهمية في المنظمات، فهو النـشاط الأكثـــر أهمية في البقاء والنمو، وهو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل، وهـو الـذي ينشىء الثروة، ولتتحول الشركات بشكل متزايد إلى نمـط جديـد، يمكـن وصـفه بالمنظمات القائمة على التميز.

يقصد بالتميز التنظيمي: إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاية في الأداء والكفاية في الإنتاج (الزهري، 2000).

أما (إبراهيم، 2001) فيرى أن التميز التنظيمي يعبر عن: التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإدارية.

كما عرفه كل من (Denis & Rodney, 2002) بأنه: جهد ممتد، أو إستراتيجية تهدف إلى اجتثاث مظاهر التخلف في النظام الإداري، إما بصورة كلية ودفعة واحدة (وهذا أمر مستبعد عملياً)، أو بمعالجة عناصر الإدارة بصورة جزئية (عنصراً وراء عنصر)، ولكن في إطار رؤية شاملة ومتكاملة لهذه العناصر.

وعرفه (كاتزنباخ، 2002) بأنه الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين، أو غير المنافسين، فهو ينشىء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها.

في حين يعرفه كل من (Sharma, Kodali, 2008) هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والابتكار).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة، يمكن للباحث أن يعرف التميز التنظيمي بأنه: إعادة تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي مخطط له ومدروس، من خلال بناء عقلية قيادية جديدة، وتوفر الثقافة التنظيمية التي تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل، بهدف تحقيق أهدافها بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات.

2.2.2 أهمية التميز التنظيمي

يتنامى الاهتمام بالتميز التنظيمي في كثير من المنظمات ولدى المديرين، لما له من تأثير فعال على أداء الأفراد، والأداء الكلي للمنظمة، ذلك أن المنظمات المتميزة، هي التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، ويمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تسعى للتميز في أدائها، وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات (Morgan, 2005).

وتكمن أهمية التميز التنظيمي في توفيره إطاراً جيداً لتوجيـه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها علـى الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، ومن هذا المنطلق يوجز (Martensen, et,al, 2007) أهميته فيما يلي:

1. تميز المنظمة عن مثيلاتها سواءً بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو بشعارها وسماتها .
2. يحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في المنظمة من ناحيـة وبـين المنظمة وبيئتها الخارجية من ناحية أخرى.
3. يؤثر بشكل مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الإستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين.

ويبرز (Ramanathan, 2004) أهمية أخرى للتميز التنظيمي من خلال وضع رؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، ويؤدي الإطار الثقافي، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا. ويحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها، وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معاً بفعالية، وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية التميز التنظيمي تكمن في إيجاد قوة وكفاءة أكبر للمنظمة من خلال عملية الإبداع، والتجديد، وتدفق العمـل المـستمر، والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر رشاقة.

3.2.2 مراحل عملية التميز التنظيمي:

ويلخص(Evanthia, et.al, 2009) مراحـل عمليـة التميز التنظيمـي بمـا يلي:

1. خلق الرؤية وتحديد الأهداف: وتعتبر نقطة البداية لجميع المنظمات وهي إيجـاد الرؤية؛ إذ أن الرؤية ضرورية لتأسيس المعـايير لـلأداء، وتحديـد الأهـداف التفصيلية.
2. تقييم الخطة الأساسية، والمقارنة المرجعية: يتم خـلال هـذه المرحلـة توثيـق المسؤوليات التنظيمية، والتقارير، وحجم العمل، والقيمة المـضافة، وتحليلهـا، وتتضمن مرحلة الخطة الأساسية، والمقارنة المرجعية تقييم المعلومات التي تتيح مقارنة معايير الأداء الداخليـة بنظائرهـا المقارنـات المرجعيـة الخارجيـة، والممارسات الأفضل.
3. العملية الإبداعية: تتضمن هذه المرحلة عملية الإبداع، ودمج الوظـائف، وهـذه تُشكل جوهر التميز، وأن التحدي الرئيس في هذه المرحلة هو تحديد وفهـم أن سلسلة المهام الفردية التي تتجاوز الحدود التنظيمية يمكن أن تُجمع فـي عمليـة أعمال مستمرة.
4. التحول التنظيمي: تتصف المرحلة الرابعة في رحلة التميز بالتحـدي الكبيـر؛ ويتضمن ذلك تعليم العاملين، والقيادة، والتغيير التنظيمي، وإعادة ترتيب الموارد البشرية، والتقنية، وإعادة توزيعها.
5. القياس، والتحسين المستمران: تتضمن المرحلة الخامسة فـي التميـز الالتـزام المستمر بعملية التميز، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة. وتتضمن هذه المرحلة تقييم الرؤية، والأهداف المحددة في المرحلة الأولى، والبيئة الحالية للمنظمـــة، للتأكد من تحقيق الأهداف المرغوبة، وتصميم عمليات جديدة من أجـل تحقيـق تكامل أكبر بين العمليات، والمنظمات.

4.2.2 معايير التميّز التنظيمي:

لقد تعددت معايير التميز التنظيمي وفقاً لتعدد الدراسات واختلافها، التي تناولت موضوع التميز، حيث أن الاهتمام المتزايد في قياس الأداء الكلي، قاد إلى عدد مـن نماذج التميز(الإطارات النظرية)، وفيما يلي بعض هذه النماذج:

النموذج الأوروبي: European Foundation For Quality Management (EFQ)

وهو أحد أهم النماذج وأكثرها شمولاً، وقد وضع عام 1988 من قبل(14) أربعة عشر شركة أوروبية رئيسة، بتفويض من (European Commission). ويزيد الآن عدد الأعضاء فيها على (600) ستمائة شركة أوروبية من مختلف القطاعات الإنتاجية، ويتضمن هذا النموذج (9) تسعة معايير للتميز، صنفت الخمس الأولى كممكنين (Enablers)، والتي يجب إنجازها أولاً لتكون في المسار الصحيح لتحقيق التميز، وهي: القيادة، السياسة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد، العمليات، والأربعة الأخرى هي نتائج لتحقيق التميز، وهي عبارة عن مؤشرات للأعمال، والتي تسمح للمنظمة بالرقابة على أعمالها، وهي: إشباع حاجات العاملين، ورضا العملاء، وإشباع حاجات المجتمع، ونتائج الأداء(Denis & Rodney, 2002).

نموذج بالدرج: Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ويتضمن هذا النموذج (7) سبعة معايير للتميز وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الأسواق، والمعلومات، الموارد البشرية، العمليات، ونتائج الأعمال (kanji, 2002 :6). ويرى (ماهوني، 2001: 135) أن هذه المعايير هي عبارة عن قيم ومفاهيم جوهرية توجد تكامل بين أداء المنظمة وبين رضاء العميل.

وقد تبنى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية هذا النموذج ليضع جائزة باسم جائزة بالدرج، التي تهدف إلى زيادة الوعي بالجودة كعنصر تميز في المنافسة بين المنظمات، وتمنح هذه الجائزة إلى المنظمات الصناعية والخدمية والأعمال الصغيرة، وتساهم في تحقيق هدفين لهما نتائج واسعة التأثير وهما (زايد، 2003):

1- تحسين مستمر للقيمة التي يتسلمها العملاء من خلال تعظيم الإنتاجية الشاملة.

2- زيادة فعالية تنظيم عملية التسليم .

نموذج كانجي لتميّز الأعمال: Kanji Business Excellence (KBEM) Model

ويتضمن هذا النموذج مجموعة هامة من عوامل النجاح الحرجة (critical success factors)، والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة، إذا تم التركيز عليها، وادارتها بشكل فاعل وهي: القيادة، ورضا الزبائن، الإدارة بالحقائق، ادارة الموارد البشرية، التحسين المستمر.

وهناك العديد من نماذج التميز أو الإطارات النظرية كما يسميها الباحثون، منها على سبيل المثال لا الحصر: النموذج الأسترالي، والنموذج الماليزي، والنموذج السنغافوري، وقد اتفقت جميع النماذج عموماً على أن القيادة هي العامل الأساس في تميز المنظمات.

النموذج الياباني لإدارة التميز:

ارتبط اسم ويليم ديمنج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ أربعينيات القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمنج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي(حريم، 2003):

1. كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies.
2. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة، دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.
3. تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

أ. جائزة ديمنج للأفراد The Deming prize for individuals

ب.جائزة ديمنج للتطبيق The Deming application prize

ج. جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The quality control award for factories.

4. تتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على اساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

أ- السياسات Policies ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى

وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

ب- التنظيم والتنمية Organization & Development ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجيـة(زايـد، 2003).

ج- المعلومات Information ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

د- التحليل Analysis يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيـث أولويـة التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال (السلمى،1993).

هـ- التخطيط للمستقبل Planning for the future يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقهـا، ومـدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط جورجر (McGregor, 1994).

و- التعليم والتـدريب Education & Training ويتعلق هـذا المعيـار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة (Charles, et.al, 2005).

من خلال عرض النماذج السابقة للتميز التنظيمي، يتضح أن هذه النمـاذج تقوم على محاور مهمة تتمثل في الآتي:

1. لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها، من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد، ولمواجهة ظروف نظام الأعمـال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
2. يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لمـا تريـد

تحقيقه، وإستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية، والأهداف، والغايات التي تنشدها المنظمة.

3. تتكامل مجموعة العناصر المؤدية إلى " إدارة التميز" ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني وجود بعضها عن غياب البعض الآخر، إن النظـرة المنظوميـة القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس " إدارة التميز".
4. الغرض من تحقيق "إدارة التميز" هو في الأساس توفير أفضل مـستوى مـن الخدمة، والرعاية لعملاء المنظمة، وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.
5. تكرس " إدارة التميز" فكر التسويق والتوجه بالسوق، حتى فـي التعـاملات داخل المنظمة ذاتها، وفيما بين أجزاءها، والعاملين فيها بعضهم مع بعض.
6. تعتمد " إدارة التميز"على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.
7. تلتزم " إدارة التميز" مفاهيم وتوجهات إدارة الجودة الشاملة، والمنطق الأساسي الذي بنيت عليه فلسفة الجودة.
8. تكرس "إدارة التميز" المرونة والحركية وسرعة استجابة المنظمة للتغييـرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسـواق والـسعي لاسـتثمارها بتفعيل ما تملكه المنظمة من قدرات محورية.

5.2.2 أبعاد التميز التنظيمي:

لقد تعددت أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لتنوع الدراسات التي تناولت موضـوع التميز، حيث قام (Kilmann, 1989: 5-19) بوضع خمسة أبعاد للنجـاح والتميـز التنظيمي معتبراً توظيفها ضمانة أساسية في تحقيق التميـز وهـي: (بعـد الثقافـة التنظيمية، مهارات الإدارة، وبناء الفريق، والبناء الاستراتيجي، نظام المكافآت).

وقد ناقش(Martensen & Dahlgaard) أبعـاد تميـز الأداء التنظيمـي فـي المنظمات الإدارية، فالتميز هو نتيجة للإدارة التي تكـون إسـتراتيجية، والقيـادة التي تكون مثالية، وقدم مجموعـة مـن الأبعـاد للتميـز وهـي(Martensen & Dahlgaard, 1999)

1-ثقافة المنظمة: وتشير إلى الثقافة التي تشجع المناخ الإبداعي، حيث يتم تـشجيع الموظفين على إنتاج أفكار جديدة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم.

2-الإستراتيجية: وتعرف بأنها عبارة عن توزيع أهداف، وخطط العمل في المنظمة على جميع المستويات ومشاركة الموظفين في وضعها بشكل يساعد على اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات التنظيمية.

3- القيادة التنظيمية: وهي عبارة عن دراسة القادة لكيفية التحسين باستخدام التقويم والتغذية الراجعة من برامج التدريب والتثقيف، والبدء بنشاطات مدعومة مـن قبل القادة تحفز العاملين لتحقيق مستويات متميزة في الأداء، بالإضافة إلـى توقعات القادة للإبـداعات ومجـالات العمـل والأدوار الإضـافية الجديـدة والتحسينات المستمرة.

وقدم (Eskild & et, al, 1999, 10-12) مجموعة أبعاد لعمليـة التميـز وهي:

1- نشاطات حل المشكلات.

2- التغييرات التدريجية، إعادة الهندسة.

3- دعم المبادرات الفردية المتمثلة بالسلوكيات الإضافية التي يمكـن تجنيـدها للمتابعة الفعالة للأداء في المنظمة .

4- التعلم التنظيمي، تعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التـي اكتـسبت أنظمة مفكرة بواسطة إجادة قواعد لضبط القيم المشتركة، والإجادة الشخصية والنماذج العقلية، وتعلم الفريق والمنظمات تتعلم فقط من خلال الأفراد الذين يتعلمون، ومن هنا فلا بد من التمعن في الكيفية التي يتعلم بها الأفراد، فالتعلم الفردي ضروري لتحقيق التميز التنظيمي .

كما أشار (الهواري، 2000) إلى أن أبعاد التميز التنظيمي تتضمن:

1-العلاقات الحميمـة (Customer Intimacy): وتتـضمن هـذه العلاقـات للمتعاملين مع المنظمة والذين يهتمون بالحصول على ما يطلبونـه بالـضبط، حتى لو كان حصولهم على ما يحتاجونه يتطلـب سـعراً ماليـاً مرتفعـاً، أو الانتظار لفترة طويلة .

2- التميز التشغيلي (Operational Excellence) وفيه يكون اهتمام المتعاملين مع المنظمة بجودة الخدمات التي تقدمها ومناسبة الأسعار.

3- المنتج القيادي في السوق (Product Leadership) وتسعى المنظمات فيـه إلى تقديم خدمات جديدة باستمرار، ويمكن تحقيق ذلـك مـن خـلال القيـام بالمجهودات الإضافية غير المطلوبة.

وطرح (ماهوني، 2001: 203) مجموعة من الأبعاد للتميز التنظيمي وهي:

1- القيادة، وتشير إلى قيادة الأفراد على كافة المـستويات، وفيهـا يـتم توجيـه النشاطات لصالح المنظمة، وتحقيق الرقابـة المـستمرة والتحـسين والتطـوير المستمر.

2- التخطيط الاستراتيجي والعمل بمقتضاه، ويقصد به أن يتوفر لدى الأفراد مهـارة تخطيط جيدة، تتسم بالخيال والابتكار والقيام بسلوكيات خارجة عن الـسلوكيات المألوفة.

وأوضح (الصرن، 2001) أن أبعاد التميز تشمل:

1- مستوى الأداء: ويتضمن صفات وجودة الخـدمات التـي تقـدمها المنظمـة للمتعاملين معها .

2- قابلية الاعتماد والموثوقية: وتشير إلى احتمال فشل الخـدمات التـي تقـدمها المنظمة أو توقفها تماماً ضمن الفترة المحددة، فكلمـا كانـت درجـة قابليـة الاعتماد عالية، كلما قل احتمال الفشل .

3- درجة المطابقة: وتشير إلى مطابقة الخدمات التي تقدمها المنظمـة للمعـايير الموضوعة والمواصفات المحددة مسبقاً .

وتحددت أبعاد التميز التنظيمي كما قدمها (زايد، 2003) والمـشار لـه فـي (الشمايلة، 2004) وهي:

1- **التميز من خلال القيادة**: يمكن أن تقوم القيادة بمجموعة من الأدوار التـي يمكن أن تسهم بصورة مباشرة في تحقيق التميز التنظيمي، وتـشمل هـذه الأدوار (تحديد الرؤية المستقبلية- ترسيخ قـيم التميـز، تـدعيم الـسلوك المتميز).

2- **التميز من خلال البشر:** إن أهمية العنصر البشري تتجلى في كون الإنـسان متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، والخروج عن كل مـا هو تقليدي وموصوف ضمن أنظمة العمل.

3- **التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية:** إن تميز المنظمة يتطلب من القيـادات الإدارية تحديد التوجهات الإستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ، وتحديـد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية في المنظمة عند تحقيـق الأهداف الإستراتيجية.

من خلال ما طرحه الباحثون لقياس التميز التنظيمي، نلاحظ أن هنالك خمـسة مجالات رئيسة تدور حولها جهود الباحثين، وتم اعتمادها في هذه الدراسـة كأبعـاد لقياس التميز التنظيمي، وسنتناولها من خلال استعراض وتوحيد الملاحظات لهؤلاء الباحثين والدارسين:

1. تميز القيادة:

في الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا في المنظمات بدور تنفيذي أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادي، انطلاقاً من فرضية أن الإدارة العليا أكثر حرصاً على العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، أما في بيئة التميز، فإن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود، وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق عمل، انطلاقاً من فرضية مفادها أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها، ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة التميز، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث (الخلف، 1997 : 127).

ويرى (McGregor, 1994, P:296-301) أن تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالموظفين، وتحفيزهم على التميز، والسعي إلى تحسين أوضاعهم من اجل خلق ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة، وهي أيضاً ممارسات قيادية تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وأن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي تعزز من خلال العمل الجمـاعي، وسـعيهم إلـى مواجهة عقبات ومعوقات التميز. وتلعب القيادة دوراً هاماً في إزالة هذه المعوقـات،

والتي تتضمن ما يلي:

1- عدم الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتشريعات والأنظمـة، وبنـاء التميز على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة.

2- سيادة الطابع الروتيني التقليدي على الوظائف والأعمال، مما يقلل من فـرص المرونة وانسياب العمل، ويقف عائقاً لروح المبادرة، بالإضافة إلى عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل، (باكال، 1999: 203) .

3- عدم اختيار وتعيين الموظفين تبعاً للكفاءة، وانما تبعاً لتوجهاتهم السياسية، مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.

4- جمود هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعـديلها، بالإضـافة إلـى اعتمادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية.

وهناك علاقة بين التميز والقيادة، إذ تلعب القيادة في المنظمات (إلـى جانـب الأدوار الأخرى) دوراً أساسياً، هو الحفاظ على سمعة المنظمة المرتبط باسـتمرارية وبقاء المنظمة وقابليتها للحياة، وذلك من خلال الإدارة و التركيـز علـى المـوارد البشرية من حيث الجذب والتأهيل والاحتِفاظ بها، لأن رأس المال البشري هو محرك القيمة، وهو المروج للمواطنة الصحيحةِ المتعلّقة بالشركات وإدخالها بشكل إستراتيجي في المنظمةِ.

2. تميز المرؤوسين:

يعد تميز المرؤوسين عاملاً هاماً يتوقـف عليـه الآن إسـتراتيجية المنظمـة المستقبلية، التي تبني التميز التنظيمي المنشود للمنظمة، حيث تـوفر وتلبـي حاجـة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة، من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسـات تعليميـة، تـضعها إدارة الموارد البشرية، لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلّ إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثـم تحقـق المنظمـةُ أهـدافها الإستراتيجية المتمثلة في التميز التنظيمي (ثومسون، 2004).

والتميز من خلال المرؤوسين ينطوي على تحليل احتياجات المنظمة، ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال، واختيـاره وتعيينـه، تدريبـه، وتطـويره

وتعويضه، وقيادته، ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائهـا، وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ التميـز التنظيمي (حسن، 2002).

وبين (Cristina, Colurcio, 2006) أن تحقيق التميز من خلال المرؤوسين يتم من خلال: تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، والتعبيـر عن الأفكار ومناقشتها بحرية، وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

ويشير (جاد الرب، 2006: 153-156) أن الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة، وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشـياء، ويؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة إلى انخفـاض معـدل دوران العمـل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا، وتنمي الثقافـة التنظيميـة الاهتمامـات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية، عندما تكون الخدمة هي أهـم شـيء تقدمـه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة، وأن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحـسين الأداء، وأن الجودة تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبـر مفتاحـا رئيـساً للكفـاءة التنظيمية.

في حين يشير (المرسي وثابت، 2002: 164) إلى أن الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها: قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية، وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

ويرتبط مستوى التميز بقوة ثقافة المنظمة، وأن مفهوم التميـز يـدفع الإدارة بالمشاركة خطوة إلى الأمام أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافـة المنظمـة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، ويتفاوت مستوى التميز من منظمة لأخرى ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التميز(Mallak & Kurstedt ,1996). ويؤيد (Foster-Fishman & Keys, 1995) ذلك حيث يؤكد أنـه، ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فان جهود تمكين العاملين سيحكم عليهـا بالفـشل، ويجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العـاملين فـي عملهـم، والسماح لهم كذلك للوصول بشكل أكبر للمـصادر(الوقـت، الأمـوال، الأفـراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل.

في ضوء ما سبق، يتضح أن ثقافة المنظمة ترتبط بمـستوى التميـز، وذلـك بالنظر إليها على أنها تمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة، بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم، والأعراف، والمعتقدات، مكونةً طاقةً تنظيميةً تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، فضلاً عن أنهـا تمثل إطاراً رقابياً لما هو مقبول، وما هو ممنوع في المنظمة، أثناء تعاملها، فهـي حزمة من القيم والقناعات والقواعد السلوكية يلتزم بها العاملين في المنظمـة تجـاه دعم وتعزيز جهود التميز.

3. تميز الهيكل:

لقد حظي الهيكل التنظيمي باهتمام الباحثين وقد ركزت جميع نظريات التنظيم على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي باعتباره أداة أساسية لتحقيق أهـداف المنظمـة بفاعلية وكفاءة.

ويعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق الأهـداف والأغـراض التـي تبتغيهـا المنظمة، ويمثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهـو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية، كما أنه جسد المنظمة الذي توجد فيـه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحـدات والأنظمـة الفرعيـة، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمـل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.

والهيكل التنظيمي" بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكـل التنظيمـي مرنـا يـستوعب المـستجدات، والمتغيرات، ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره، وتحـسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية، وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسـباً (العارف، 2001:). ويتضمن ذلك قنوات انسياب الـسلطة، وخـصائص الهيكـل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف الوظائف واللجان...الخ. ويبين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلمـا زاد عـدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم، كما يمكن التنويه هنا إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافـة المنظمـة وقناعات إدارتها، قد ظهر من خلال النمط الإداري والقيادي، ودرجة اعتماد الـنمط الآمر والتسلّطي (الدوري، 2005).

أما الهيكل الآلي أو الميكانيكي mechanistic structUure فهو على النقيض من الهيكل العضوي، حيث يتميز بالمركزية وبالخصائص البيروقراطيـة فـي تحديـد الواجبات، وتدرج السلطة، وبناء هيكلة الاتصالات، أما الشروط البيئية المحفزة لهذا النمط فهي استقرار الأسواق في البيئة، والتقنيات البطيئة التطور، والتغيير وكـذلك استقرار الأقسام الإنتاجية، لذا يعد الهيكل الآلي في التكيف لتقنيات الإبداع والابتكار أصعب من النمط العضوي. (السلمى، 1993).

4. تميز الإستراتيجية :

أن تحقيق إستراتيجية التمييز تحدث عندمـا تقابل منتجات المنظمـة حاجـات بعض العملاء في الأسواق أكثر مما يحققه المنافسون، وعندمـا تكـون المنظمـة قادرة على تمييز منتجاتها، بحيث يصبح بمقدورهـا طرح السعر الذي ترغب بـه والذي يفوق المعدل العام فـي السوق لنفس المنتـج، بحيث يحقق لها ربحا أعلـى لقاء تمييزها للمنتج، وعندما تكون فئات العملاء متميزة عن غيرها بمقدرتها علـى الشراء بالسعر العالـي، عندها يكون من الضروري أن تقوم المنظمـة بزيادة سعر المنتـج أو الخدمـة لتحقيق الأرباح العاليـة أكثـر ممـا يحققـه المنافـسون (العضايلة، 2004).

ويمكن لإستراتيجية التمييز أن تساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وأن تضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف، وتهتم إستراتيجية التمييز بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وتبدأ إستراتيجية التمييز وتوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، (Denis & Rodney, 2002).

ويشير كل من شارما وكودالي (Sharma, Kodali, 2008) إلى أن إستراتيجية التمييز تتكون من ثلاث عمليات رئيسة تتضمن: توليد البدائل الإستراتيجية، وتقييم البدائل الإستراتيجية، ومن ثم عملية الاختيار الاستراتيجي، والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة، أو عدة استراتيجيات، وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ويرى (Ramanathan, 2004) أن تحقيق إستراتيجية التمييز تلزم القائمين على إدارة المنظمة أن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة، التي تتطلبها عملية التفكير الاستراتيجي طالما أن ذلك يستهدف توسيع عملية التفكير في الموضوعات، وليس التوصل إلى معرفة الجواب الأوحد الصحيح، ومفترض في المخططين أن يكونوا بمثابة قدوة للذين يساندون صنع الاستراتيجيات عن طريق المعاونة في تشجيع المديرين على أسلوب التفكير الاستراتيجي.

وتقدم الاستراتيجيات المختلفة درجة متفاوتة من التمييز، ولا يضمن التمييز تحقيق ميزة تنافسية خاصة، إذا كانت المنتجات نمطية تشبع حاجات المستهلك، أو إذا كان التقليد السريع من قبل المنافسين أمر وارد، وقد يعني التمييز الناجح مرونة أعلى للسلعة، أو تكاليف أقل، أو خدمة حسنة، أو صيانة أقل، أو ملاءمة أكثر أو خصائص أكثر، وتعد إستراتيجية تنمية المنتج مثالا لإستراتيجية توفير مزايا التمييز، أو الإنفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة، وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع (ياسين، 1998: 103).

6.2.2 معوقات تحقيق التميز في الأداء التنظيمي:

إن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي تُعزز من خلال العمل الجماعي واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز والتي تتضمن ما يلي (الشمايلة، 2004):

1. عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.
2. عجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة.
3. ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلباً على التميز في الأداء.
4. قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن إتكائها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية.
5. تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاماً هزيلاً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية، فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل (باكال، 1999، 203).

7.2.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي:

تبرز أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتهما بالنسبة للمنظمات، باعتبارهما الأساس الذي يساعد المنظمات

على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل.

ويعتبر مارتنسون (Martensen, et. al., 2007) المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات، من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويركز (زايد، 2003) على أن التميز التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة، ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة، في حين يركز(الخاف، 1997) على أن التميز التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب ومراجعتها من حين لآخر، للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكـل عام، كما بين ازهاشمي وهو(Azhashem. and Ho, 1999) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامـله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بمـا يحدث حـولها, فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير في المنظمة مع معـدل التغـير في البيئة.

ويشير جرامي (Graeme, 2005) إلى أن التخطيط الاستراتيجي منهج للتغييـر الواسع، ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعـل جميـع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تـصميمها بغـض النظر عن الأساليب التقليدية، والتخطيط الاستراتيجي فلسفة تفكير جديـدة تتطلـب تفكيراً خلاقاً، ويعتمد ذلك على التميز التنظيمي، والـذي يتعلـق بعمليـة إحـداث التغييرات من خلال المعرفة التي تضيف قيمة، وتقود إلى تحسين القدرة على حـل المشكلات في المنظمة، فهي تعديل للعمليات التنظيمية، وتغيير جذري لطريقة عمله.

كما يشير كوم وماثايسل (Comm, Mathaisel, 2008) إلى مجموعـة مـن الخصائص للتميز التنظيمي، إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتـع فـرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاسـتقلالية،

واعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطـاء التعويـضات، والحـوافز، واعتماد منهجية الإبداع، والابتكار بهدف المحافظة على المنظمات في حالة صحية جيدة، ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات المنظمات على مواجهة التحديات.

وينظر إلى التخطيط الاسـتراتيجي(Strategic Planning) والتميـز التنظيمـي (Business Excellence) باعتبارهما مدخلين لتحسين الأداء، والإنتاجيـة، والـسعي لتحقيق مراكـز تنافسية متقدمة، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديـد من الآليات التي يمكن أن تعزز متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وينبع ذلك من كون التخطيط الاستراتيجي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة، لهذا بات من الضروري تدريب المدراء والعاملين لإيجاد آليـات وأنظمـة لـدعم وتعزيز التخطيط الاستراتيجي، وفي مختلف مجالات العمل لتـتمكن الإدارات مـن مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي ضـرورة مـن ضـرورات التطـوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلـب وجـود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إذ إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بـذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

3.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي مـن وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، لـذلك حاولـت هـذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنـا لتحقيق أهدافها، علماً بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (الفضالة، 2009) دراسة بعنـوان" التخطـيط الإسـتراتيجي بحـسب مدركات القيادات الإدارية بالقطاع الخاص ودلالته لـسياسة توظيـف المـواطنين " وهدفت إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاسـتراتيجي لـدى القيـادات الإداريـة بمؤسسات القطاع الخاص، وعلاقته بقبول توظيف المواطنين بتلك المؤسسات، وقـد أجريت الدراسة على عينة قوامها (122) مسئولاً يعملون في (61) جهـة خاصـة مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتوصـلت الدراسـة إلـى أن القيـادات الإدارية بالقطاع الخاص عبرت عن فهم متوسط للتخطيط الاستراتيجي، ولا يختلف فهم التخطيط الاستراتيجي باختلاف مسئولي الجهات من حيث النوع الاجتماعي، أو السن أو التعليم أو المستوى الإداري، كما لا يختلف هذا الفهم باختلاف الجهات مـن حيث بداية النشاط، أو مجمل عدد العاملين، أو وجود هيكل للتخطيط، وفيما يخـص العمالة الوطنية في الجهات محل الدراسة، وكشفت الدراسة أيضاً عن أنه لا توجـد علاقة بين فهم التخطيط الاستراتيجي من جهة، ونسبة العمالة الوطنيـة الموجـودة بالفعل في الجهات محل البحث من جهة ثانية، غير أن الفهـم الـصحيح للتخطـيط الاستراتيجي يفسر (46.8%) من التباين في مجمل الموقف مـن سياسـة توظيـف المواطنين بالقطاع الخاص.

أجرت (المجالي،2009) دراسة بعنوان"مدى تـوافر وظـائف إدارة المعرفـة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظـر العـاملين فـي سـلطة العقبـة الاقتصادية الخاصة"، هدفت إلى التعرف على مدى توافر وظـائف إدارة المعرفـة، وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، من وجهة نظر العـاملين فـي سـلطة العقبـة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير اسـتبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (356) فرداً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد، وقد كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام لأبعـاد إدارة المعرفـة كانـت مرتفعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكـار المعرفـة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) فـي التميـز

التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (السعودي، 2008) بعنوان" أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (292) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء أيضاً مرتفعاً.
2- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

وقام (الجهني، 2008) بدراسة بعنوان" أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية "، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في التغير التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في المستويات العليا في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك بلغ تعدادها (302) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة.
2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وفي دراسة قام بها (الشحادات، 2008) بعنوان"أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية الأردنية وأثرها في الفاعلية التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من خمسة مؤسسات مالية حكومية متخصصة بالإقراض في الأردن، وشملت عينة الدراسة

(385) فردا. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات المبحوثين لأبعاد متغير فاعلية المؤسسة جاءت مرتفعة، وإلى وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية.

وأجرت(ميا وآخرون، 2007) دراسة بعنوان"الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" هدفت إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها، والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

1- وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات على عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقه.
2- وجود قصور كبير في عملية رقابة الإستراتيجية (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات على عملية رقابة تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
3- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات على عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
4- وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات على عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وقام (غندور، 2006) بدراسة بعنوان" التخطيط الاستراتيجي وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية،" هدفت إلى تحليل أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات التجارية وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية بصورة عامة، حيث تم اختيار مصنع

التوفيق للصابون كحالة عملية في مدينة الخرطوم في الـسودان، وشـملت عينـة الدراسة(40) فرداً من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بالمصنع، ومن النتـائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة: يعمل المصنع على تطبيـق مفهـوم التخطـيط الاستراتيجي بكفاءة، وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القرارات الإدارية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمصنع، وجود علاقة ترابطية ذات دلالـة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الربحية بالمصنع.

وأجرى (نصيرات، والخطيب، 2005) دراسة بعنوان" التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، وأظهرت نتائج تحليل البيانات لـ(50) مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية، لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط.، في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

وأجرى (العفيف، 2005) دراسة بعنوان "العوامل المـؤثرة علـى التخطـيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلـى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهـزة الحكوميـة الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى، للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة مـن جميـع الوزارات الحكومية المركزية وعددها (24) وزارة، وشملت عينة الدراسـة (292) فرداً، تمثلت بالإدارتين العليا والوسطى، وأظهرت هذه الدراسة عدد مـن النتـائج، أهمها: عدم توفر مخصصات مالية كافية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ونقص في الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة، كما أظهرت الدراسة استجابة أفراد العينـة

بدرجة مرتفعة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، ونحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى (العضايلة، 2004) دراسة بعنوان" أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية"، هدفت إلى معرفة أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لشركة البوتاس العربية، وتكون مجتمع الدراسة من(176) موظفٍ وموظفةٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن إستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الأقل قد جاءت مرتفعةً، وجاءت أيضاً إستراتيجية التمايز لدى المبحوثين فاعلة، وذات مستوى مرتفع، في حين جاءت القوى التنافسية متوسطةً.
2. هنالك علاقة ارتباطيه بين أبعاد الخيارات الإستراتيجية، والقوى التنافسية، والميزة التنافسية.
3. وجود تفاوت في درجة التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة (إستراتيجية الكلفة، التمايز، القوى التنافسية) في (الميزة التنافسية السعرية والميزة التنافسية غير السعرية).

أما دراسة(النجار، 2001)، فجاءت بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية، أما الأهداف النظارية فكانت: بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمات الصناعية الصغيرة، وكذلك توضيح العوامل التي تقف أمام ممارسة صياغة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، وميدانيا هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارستها في المنظمات.

وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة اربد والبالغ عددها (327) منظمة، وقد شكلت عينة الدراسة 30% من مجتمع الدراسة، وكانت عينة عشوائية بلغت (96) منظمة من القطاعات الصناعية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن (37.5%) فقط، لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وان اهتمامهم بالأمور التنفيذية والممارسات اليومية أكثر من اهتمامهم

بالتخطيط الاستراتيجي.

وأجرى (الزهري، 2000) دراسة بعنوان" التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية"، هدفت إلى التعرف على أهم استراتيجيات الموارد البشرية، التي يمكن لأي مدير أن يستعين بها أثناء صياغة خططه، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية في مدينة اللاذقية في سوريا، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أن للتكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) دوراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
2. أن للهيكل التنظيمي دوراً في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كون المنظمات تعمل في بيئة تنافسية شديدة .
3. إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات.

أما دراسة (الروسان،1999) فجاءت بعنوان "أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية"، استهدفت بيان أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الواقع الميداني في شركات الأدوية الأردنية، كما واختار الباحث عينة الدراسة من شركات الأدوية التي مضى على تأسيسها عشر سنوات أو أكثر، وشملت (30) شخصاً من أعضاء مجالس إدارة الشركات المشمولة بالبحث، وخلصت هذه الدراسة إلى أن تبني الخيار الاستراتيجي المتمثل في القيادة الشاملة للكلفة والتميز، يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وميزة سعريه على التوالي، ويعود ذلك إلى أن طبيعة صناعة الأدوية تتطلب توفر مستوى نوعي من المنتوج لقبوله، وتتمتع الشركات الدوائية الأردنية بمزايا تنافسية سعريه تعود إلى القدرة على التحكم بكاف الأنشطة الأخرى غير الإنتاج، والى كلف العمل المباشر في الإنتاج، ولا تتمتع تلك الشركات بمزايا كلف المواد التي يعزز ميزتها التنافسية السعريه ارتفاع كلف المواد المستوردة .

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى تالوار (Talwar, 2009) دراسة بعنوان" دراسة مقارنة للقيم الأساسية لنماذج التميز إزاء مواجهة القيم الإنسانية "، هدفت إلى: دراسة مقارنة للقيم الأساسية لنماذج التميز إزاء مواجهة القيم الإنسانية في (16) منظمة خدمية في هولندا، واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (389) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها المتوسطات الحسابية، والتحليل العاملي، يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية لنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

أما دراسة خان وماتلي (Khan, and Matlay, 2009) فجاءت بعنوان " تنفيذ الخدمة المتميزة في مجال التعليم العالي" هدفت إلى مراجعة المناقشات التي تدور حول كفاءة طريقة SERVQUAL في قياس جودة الخدمة، ومعرفة مناطق الاختلاف والاتفاق في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وذلك للاستفادة منها في الأبحاث المستقبلية، حيث تم مناقشة الجدل حول فعالية مقياس جودة الخدمة " SERVQUAL" من خلال ستة أبعاد: هدف أداة القياس، وتعريف مفهوم نوعية الخدمة، ونماذج نوعية الخدمة، أبعاد نوعية الخدمة، وقضايا تتعلق بالتوقعات، وشكل أو بنية أداه القياس، وتوصلت الدراسة إلى أن نقطة الاتفاق الوحيدة هي أن جودة الخدمة موقف عام، وأن إدراك الأداء يجب أن يقاس، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن تنفيذ الخدمة المتميزة وفرت العديد من المزايا المتوقعة مثل التحسينات في الأداء، والتركيز على المستهلك، وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية، والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة.

وأجرى هاينس (Hines, 2009) دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للتسويق"، وهدفت إلى التعرف على تعزيز سبل نجاح التخطيط الاستراتيجي للتسويق الغذائي في الشركات القبرصية، وشملت عينة الدراسة (87) مديراً،

وتوصلت إلى أن الشركات القبرصية أبدت اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق كأداة لزيادة مبيعاتها، وأن تبني تقنية التخطيط التسويقي من قبل هذه الشركات، يرتبط ايجابياً بالعائد على الاستثمار والعائد على الأصول، وزيادة حصتها السوقية.

وأجرى ايفانثيا وآخرون (Evanthia, et,al, 2009) دراسة بعنوان " متطلبات المعايير الأوروبية للتميز"، وهدفت إلى الكشف عن مدى التزام شركات الأدوية الأوربية لمعايير التميز الأوروبية، وشملت عينة الدراسة (469) شركة دوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الأدوية تواجه صعوبات في تحقيق معايير التميز الأوربية بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية، ووجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً، معوقاً للالتزام بالمعايير الأوروبية، ومن أهم هذه العوامل هو استثمار هذه الشركات خارج حدودها الإقليمية.

وأجرى ويرتز وآخرون دراسة (Wirtz, et, al, 2008) بعنوان:"إدارة الموارد البشرية من أجل تميز الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة دور إدارة الموارد البشرية، في تحقيق التميز في الخدمات، وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية، كما هدفت الدراسة إلى استعراض واقع الممارسات الإدارية، التي تمكن الشركة من تحقيق تميز في الخدمات بأسلوب فعال يحقق الميزة التنافسية للشركة، واعتمدت الدراسة في بياناتها على أسلوب المقابلة الشخصية مع كبار مديري الخطوط الجوية السنغافورية، وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الخطوط الجوية السنغافورية تنطوي على اختيار صارم في عمليات التوظيف، والتدريب، وإعادة التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية للسيطرة على نوعية الخدمات، وتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت والتقدير.

وأجرى الشمري وحسام (Al-Shammari & Hussam, 2008) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في منظمات السوق الناشئة: دراسة تجريبية "، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية (JMOs)، وشملت عينة الدراسة (28) شركة صناعية وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مديري الشركات الصناعية الأردنية يمارسون التخطيط

الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لمستوى المشاركة وتوفر البنيـة التحتيـة ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة كروسن(Crossen, 2005) فجاءت بعنـوان"اسـتعمال قـادة الكليـة للمعلومات المؤسسية في صنع القرار في عملية التخطيط الإستراتيجي" وهدفت إلـى فهم كيفية استعمال قادة الكلية للمعلومات المؤسسية في صنع القرار في عملية التخطيط الإستراتيجي ، وبخاصة كيفية استعمالهم هذه المعلومات في تشكيل وصقل قـراراتهم أثناء بناء الأولويات الإستراتيجية . كما وصفت الدراسة عملية التخطيط الإسـتراتيجي وكيف عملت، واكتشفت أنواع المعلومات المؤسسية المتوفرة، وكيف استخدامها القادة في صنع القرارات . وتم عرض نتائج الدراسة على شكل تاريخ زمني ومناقشات فيمـا يخص المعلومات المؤسسية المستخدمة في صنع القرار، وتميـزت عمليـة التخطـيط الإستراتيجي بأربعة أحداث مهمة هي إنشاء مجالس التخطيط، وإنشاء مجالس التخطـيط الإستراتيجي، وجمع المعلومات المؤسسية التي وضعت في كتابين، وأخذ الكتابين إلى معتزل التخطيط الإستراتيجي حيث أجرى تحليل الفجوة وأُعِدت مـسودة الأولويـات الإستراتيجية، كما وجدت الدراسة أن المعلومات المؤسسية وجهت صنع القـرار فـي التخطيط الإستراتيجي.

أما دراسة فوتيس وآخرون (Fotis, et,al, 2005) فجاءت بعنوان " الممارسات الإدارية لتميز المنظمات اليونانية "، هدفت إلى التحقق نظرياً وتجريبياً من الحالـة الراهنة لأفضل التطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية، فـي طريقهـا إلـى التميز، من خلال نموذج التميز الأوروبي، حيث منحت هذه المنظمات جوائز تميـز وحصلت على شهادات (الآيزو، 9001)، وقد جمعت المعلومـات عـن طريـق المقابلات الشخصية مع مديري التخطيط والإنتاج والجودة، بالإضافة إلـى اسـتبانه تتضمن أسئلة مفتوحة، أظهرت النتائج أن هنـاك بعـض المـشاكل تتعلـق فـي بيروقراطية المنظمات، وعدم مرونة في التنظيم، وانخفاض في اسـتخدام مهـارات العاملين ومعارفهم، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية ووسـيلة إلـى اختـراق الأسواق.

وهدفت دراسة لي و باي (Lee & Pai, 2004) بعنوان" أثر السياق المنظمي ونجـاح التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات " وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين السياق المنظمي ونجاح التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات، وإلى العلاقة بين السلوك داخل الفريق ونجاح التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات، وتم فحص ثلاثة عوامـل ذات صلة بالسياق المنظمي وهي :العلاقة بين المديرين الكبار وبين المديرين التنفيذيين لنظام المعلومات، المركزية التنظيمية، ونضج نظام المعلومات، أما عوامل الـسلوك داخـل الفريق في هذه الدراسة فقد إقتصرت على فعالية الإتصال، وتنسيق المهمة،والـصراع بين فرق أصحاب المصالح، وأظهرت نتائج الدراسـة أن علاقـة المـديرين الكبـار بالمديرين التنفيذيين ترتبط ارتباطاً دالاً بفعالية عملية التخطـيط الإسـتراتيجي لـنظام المعلومات، وعملية الاصطفاف في التخطيط، بمعنـى أن علاقـة المـديرين الكبـار بالمديرين التنفيذيين هي متنبئ جيد بنجاح عملية التخطيط وعملية الاصـطفاف فـي التخطيط الإستراتيجي .كما دعمت نتائج الدراسة فرضية الباحث القائلة بأن للمركزيـة التنظيمية أثراً سلبياً على الاصطفاف في التخطيط، وأشارت النتائج أيضا إلى الارتباط الإيجابي لنضج نظام المعلومات بالإبعاد الجزئية الثلاثة لنجاح التخطـيط الإسـتراتيجي لنظام المعلومات وهي :فعالية التخطيط، وتحسين القدرة على التخطيط، والاصطفاف في التخطيط. وفيما يتعلق بعوامل سلوك الأفراد داخل الفريق، فقد بينت الدراسة أن فعالية الإتصال لم ترتبط بفعالية عملية التخطيط الإسـتراتيجي، وهـذه النتيجـة لـم تتفـق وفرضيات الدراسة .أما تنسيق المهمة فقد ارتبط ارتباطاً دالاً بعملية التخطيط، كمـا أن الصراع بين مجموعات أصحاب المصالح لم يؤثر سلباً في فعالية عمليـة التخطـيط الإستراتيجي.

وفي دراسة قام بها رمنثـان(Ramanathan, 2004) بعنـوان"قيـاس التميـز التنظيمي في الشركات الصناعية العمانية"، وهدفت إلى معرفة دور إدارة التكنولوجيا والاستثمار في التكنولوجيا بهدف التحسين في تميز الأعمال، أجريت هذه الدراسـة على (19) مجموعة من الشركات الصناعية فـي سـلطنة عمـان. وتـضم هـذه المجموعات صناعات تكرير البترول، وصناعات مكائن حاسبية، وأدوات بـصرية طبية، وذلك عن طريق تحليل البيانات الخاصة بتلك المجموعات في الفترة الواقعـة

بين (1997-2001)، حيث شهدت كافة القطاعات هبوطاً في الأداء وفـق مقيـاس دليل الإنتاجية، وقد أشارت النتائج إلى أن سبب الهبوط يعزى إلى التغير التكنولوجي في تلك الفترة، بالرغم من التحسن البطيء في استخدام التكنولوجيا.

دراسة (Kanji, 2002)، هدفت إلى التعرف على العلاقـة بـين قيـاس الأداء وتميز الأعمال، وبناء نظام شامل لقياس تميز الأداء، وقد توصـلت الدراسـة إلـى النتائج التالية:

1. أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم نماذج تميز الأداء.
2. بناء نموذج لقياس تميز الأعمال شمل الأبعاد التالية:

المجموعة الأولى: وتتضمن مجموعـة هامـة مـن عوامـل النجـاح الحرجـة (Critical Success Factor)، والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة، إذا تم التركيز عليها، وإدارتها بشكل فاعل وهي القيادة (كعنصر محرك رئيس)، ورضا الزبائن، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر.

المجموعة الثانية: ركزت على قيم المنظمة (كمحرك رئيس) لتميـز كـل مـن: العمليات، ومنظمة متعلمة، وتلبية احتياجات أصحاب المصالح.

أما الدراسة التي قام بها زاهو وآخرون (Zhao, et.al, 2001)، فهدفت إلـى معرفة كيفية تحقيق التميز التنظيمي (أفضل الأداء وأفضل النتـائج فـي المحتـوى التنظيمي الداخلي)، وتطوير نموذج نظري لمفاهيم الجودة الشاملة (مقابلة حاجـات الزبائن، وبناء الثقة بالنفس، والاحترام والثقة المتبادلة، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، ومعايير أداء عالية الاستخدام الأمثل للمـوارد)، لتحقيـق أفـضل الأداء وأفضل النتائج، من خلال إيجاد التعاون وتفعيلة، وقد أجريت هذه الدراسـة علـى شركة CRC في هونغ كونغ، حيث عرضت برنامجاً لتوضيح كيفية التنسيق وعمـل التعاون الداخلي، وقد أظهرت النتائج أن معايير التعاون الداخلي المتميز تعتمد على الإطار النظري المطور.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة، التي تناولـت التخطيط الاستراتيجي في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكـن مـا يميزهـا،

بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف، ومجتمع الدراسة، والعينة، هو احتوائهـا هذه الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها، كذلك أنها تعتبـر المحاولة الأولى لدراسة هذا الموضوع على مستوى الـدوائر الحكوميـة بمنطقـة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة، في إلقـاء نظـرة علـى التخطـيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز التنظيمي، لهذا جاءت هـذه الدراسـة لـسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

تستند الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبـات الإطـار النظري، وعرض الدراسات السابقة، فـضلاً عـن إجـراء المـسح المكتبـي إزاء الأطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك سوف يـتم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومـات عبـر المـسح الـشامل، واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام برنامج (SPSS) والطـرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3 .2 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم(518) مديراً، موزعين على كافة فروع الوزارات، وتم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة(مـسح شـامل)، وتـم استعادة (396) استبانة أي ما نسبته (76.4%) من حجم مجتمع الدراسة، واستبعدت (17) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (379) استبانة، مشكلة بذلك (73.2%) من مجتمع الدراسة وهـي نـسبة صـالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم(1) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدائرة في منطقة المدينة المنورة

اسم الدائرة (في المدينة المنورة)	عدد المدراء
فرع وزارة الداخلية	
أمارة منطقة المدينة المنورة	43
الأحوال المدنية	12
فرع وزارة الشؤون البلدية والقروية	
الأمانة	35
فرع وزارة الصحة	
الشؤون الصحية	46
فرع وزارة الخدمة المدنية	
ديوان الخدمة المدنية	17
فرع وزارة التربية والتعليم	
أدارة التربية والتعليم للبنين	29
الرئاسة العامة لتعليم البنات	18
فرع وزارة التجارة	
الغرف التجارية	14
فرع وزارة الزراعة	13
فرع وزارة المالية	17
مصلحة الزكاة والدخل	12
فرع وزارة الأوقاف والدعوة والإرشاد	26
فرع وزارة العدل	12
كتابة العدل	
فرع وزارة المياه	13
فرع وزارة العمل	19
مكتب العمل	
فرع وزارة الإعلام	9
فرع وزارة البرق والبريد والهاتف	23
البريد السعودي	
فرع وزارة المواصلات والنقل	13
فرع وزارة الحج	7
فرع وزارة الشؤون الاجتماعية	
وكالة الرعاية والتنمية الاجتماعية	16
وكالة الضمان الاجتماعي	18
فرع هيئة التحقيق والإدعاء العام	17
فرع هيئة الرقابة الإدارية	20
فرع جمعية الهلال الأحمر السعودي	39
فرع مؤسسة النقد العربي السعودي	14
فرع التأمينات الاجتماعية	16
المجموع	518

جدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات (العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	20	%5.28
	دبلوم متوسط	86	%22.69
	بكالوريوس	210	%55.41
	دراسات عليا	63	%16.62
الحالة الاجتماعية	أعزب	89	%23.48
	متزوج	290	%76.52
العمر	30 سنة فأقل	53	%13.98
	31-40 سنة	119	%31.40
	41-50 سنة	142	%37.47
	51 سنة فأكثر	65	%17.15
الخبرة	5سنوات فأقل	72	%19.00
	6-10 سنوات	102	%26.91
	11-15 سنة	160	%42.22
	16 سنة فأكثر	45	%11.87
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	44	%11.61
	نائب مدير إدارة	89	%23.48
	رئيس قسم	246	%64.91

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يتضح أن (55.41%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (22.69%) هم من حملة دبلوم متوسط، كما وجد أن (16.62%) هم من حملة الدراسات العليا، أما ممن هم من حملة الثانوية العامة فما دون فجاءت نسبتهم (5.28%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين (37.47%) كانوا من الفئة العمرية (41-50 سنة)، وأن (31.40%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (31-40 سنة)، وأن (17.15%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، في حين أن (13.98%) من المبحوثين تقع أعمارهم في

الفئة العمرية (30 سنة فأقل).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (42.22%) كانوا من ذوي فئة الخدمة (من 11 –15سنة) بينما كان المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سـنة فأكثر) أقل فئة بلغت نسبتهم (11.87%).

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فإن (64.91%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي من فئة "رئيس قسم"، كما وجد أن (23.48%) منهم كان مستواهم الوظيفي " نائب مدير إدارة"، أما من كان مستواهم الوظيفي من فئة "مدير إدارة" فقد بلغت نسبتهم (11.61%) وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل كافة المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

وفيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية، فإن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا متزوجين، حيث شكلـت نسبتهـم (76.52%) في حين بلغت نسبة فئة الأعزب (23.48%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

3. 3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتمـاد علـى الأدب النظـري لأبعـاد التخطـيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي، إضافة إلى أنه تم الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسـة المتمثل في التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظـر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، مع مراعاة أن تكون الاستبانة، متكيفة مع البيئة السعودية المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وتضمن المعلومات المعبرة عن خـصائص عينـة الدراسـة، طبقـاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمـر، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

الجزء الثاني: ويتعلق بمتغير التخطيط الاستراتيجي، وتم صياغة وتطوير فقـرات هذا المتغير استرشادا بدراسـة (Oliver, 1988؛ العمـر، 2000؛ الـشحادات، 2008؛ الجهني، 2008)، وتم إجراء التعديلات اللازمة لكي تناسـب أهـداف

الدراسة، وتضمن أبعاد التخطيط الإستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي)، والتحليل الاستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر)، وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف)، وعناصر التخطيط الاستراتيجي(وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات).

الجزء الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع التميز التنظيمي وتم صياغة وتطوير فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (Hesseblin & Johnston, 2002؛ Kandula, 2002؛ الشمايلة، 2004؛ الخرشة، 2006؛ العمارين، 2007؛ السعودي، 2008)، كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة، علماً بأن المقياس سيندرج من(1-5)، حيث تعطى درجة (1) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجة (2) تنطبق بدرجة قليلة ودرجة (3) تنطبق بدرجة متوسطة ودرجة (4) تنطبق بدرجة عالية ودرجة (5) تنطبق بدرجة عالية جداً، والجدول رقم (3) يبين توزيع فقرات الدراسة:

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	البعد
الكلي	**التخطيط الإستراتيجي**
5-1	وضوح المفهوم
10-6	مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي
12-11	توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي
16-13	وجود رسالة
19-17	وجود أهداف رئيسية
24-20	وجود الخطط والسياسات
28-25	تحليل البيئة الداخلية
32-29	تحليل البيئة الخارجية
الكلي	**التميز التنظيمي**
37-33	تميز القيادة
42-38	تميز المرؤوسون
47-43	تميز الهيكل
52-48	تميز الإستراتيجية
57-53	تميز الثقافة

4.3 صدق الأداة:

لقد تم عرض الاستبانة على (12) محكماً من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة، وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

5.3 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً، من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرحلتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

رقم البعد	البعد	المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Alpha
1	وضوح المفهوم	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	5-1	0.87	0.85
2	مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي		10-6	0.84	0.82
3	توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي		12-11	0.86	0.85
4	وجود رسالة	عناصر التخطيط الاستراتيجي	16-13	0.86	0.90
5	وجود أهداف رئيسية		19-17	0.88	0.87
6	وجود الخطط والسياسات		24-20	0.91	0.90
7	تحليل البيئة الداخلية	التحليل الاستراتيجي للبيئة	28-25	0.89	0.86
8	تحليل البيئة الخارجية		32-29	0.87	0.85
1	تميز القيادة	التميز التنظيمي	37-33	0.91	0.88
2	تميز المرؤوسون		42-38	0.87	0.84
3	تميز الهيكل		47-43	0.92	0.91
4	تميز الإستراتيجية		52-48	0.89	0.87
5	تميز الثقافة		57-53	0.83	0.81

3. 6 المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم إدخال البيانات، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) "Statistical Package For Social Sciences" تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحـصاء الوصـفي (Descriptive statistic Measures) لوصـف خصائص مجتمع الدراسة بالأعـداد والنـسب المئويـة، والمتوسـطات الحسابية والانحراف المعياري.

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ، على المتغير التابع.

3- تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبـار الفـروق فـي تـصورات المبحـوثين إزاء المتغيـرات التابعـة، تبعـاً للمتغيـرات الديموغرافية.

4- اختبار ت(T- test) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين تبعاً لمتغيـر الحالة الاجتماعية.

5- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

6- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير مستقل على حدة على المتغير التابع.

7- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلّة.

8- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

9- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة، وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49)، فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون، فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هي تصورات مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة، لأبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي

تسلسل الفقرات	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
12-1	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	3.48	0.54	2	متوسط
24-13	أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي	3.32	0.58	3	متوسط
32-25	أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة	3.67	0.53	1	مرتفع
32-1	المتوسط الكلي	3.49	0.52	-	متوسط

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط العام لأبعاد التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.48)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ذات مستوى متوسط.

وبتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي، يتضح أن التحليل الاستراتيجي للبيئة احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.53)، يليه أبعاد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.54)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة، أبعاد عناصر التخطيط الإستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري (0.58) .

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، على النحو الآتي:

أولاً: أبعاد التخطيط الإستراتيجي

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الإستراتيجي

تسلسل الفقرات	أبعاد التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5-1	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	3.31	0.63	3	متوسط
10-6	مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	3.60	0.57	1	مرتفع
12-11	توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	3.54	0.55	2	مرتفع
12-1	المتوسط الكلي	3.48	0.54	-	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط العام لأبعاد التخطيط الإستراتيجي بلغ (3.48)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الإستراتيجي لدى مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ذات مستوى متوسط.

وبتحليل أبعاد التخطيط الإستراتيجي، يتضح أن مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.57)، يليه بعد توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.55) ، وفي المرتبة الأخيرة، جاء بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وانحراف معياري (0.63).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي، على النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة، على فقرات متغير وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تقوم إدارتي بتحديد أهدافها المستقبلية دوريا.	3.51	0.99	1	مرتفع
2	تقوم إدارتي بنشر أهداف التخطيط إلى جميع العاملين فيها.	3.46	1.00	2	متوسط
3	تشجع إدارتي العاملين على إبداء ملاحظاتهم حول أهداف الدائرة.	2.98	1.05	5	متوسط
4	يؤكّد نظام الاتصالات في إدارتي على وضوح أهداف التخطيط لدى جميع العاملين في المنظّمة.	3.29	1.01	4	متوسط
5	تؤكد إدارتي على أهمية تحقيق أهداف التخطيط.	3.33	1.03	3	متوسط
5-1	المتوسط الكلي	3.31	0.63	-	متوسط

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) والانحراف المعياري (0.63)، أما على مستوى الفقرات، فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً.

كما يشير الجدول كذلك، إلى أن الفقرة (1) التي تنص على " تقوم إدارتي بتحديد أهدافها المستقبلية دوريا"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (3) التي تنص على " تشجع إدارتي العاملين على إبداء ملاحظاتهم حول أهداف الدائرة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.05).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	تحرص إدارتي على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.67	0.97	1	مرتفع
7	تولي إدارتي أهمية للمعلومات التي تقدم من جميع المستويات الإدارية لتفعيل التخطيط الاستراتيجي.	3.56	1.00	4	مرتفع
8	تنتهج إدارتي سياسة تبادل المعلومات بين جميع الإدارات والدوائر خصوصاً تلك المعنية بالتخطيط الاستراتيجي.	3.52	1.01	5	مرتفع
9	تعتبر إدارتي تقنيات الاتصالات إحدى الوسائل المهمة لنقل ومشاركة المعلومات.	3.60	1.05	3	مرتفع
10	تحاول إدارتي الوصول إلى المعلومات المتعلّقة برغبات المتعاملين معها.	3.63	0.99	2	مرتفع
6-10	المتوسط الكلي	3.60	0.57	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.57)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على " تحرص إدارتي على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (8) التي تنص على " تنتهج إدارتي سياسة تبادل المعلومات بين جميع الإدارات والدوائر خصوصاً تلك المعنية بالتخطيط الاستراتيجي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.01).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11	تنمي إدارتي الشعور بأهمية التخطيط لدى العاملين فيها.	3.51	1.00	2	مرتفع
12	تشجع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق.	3.57	0.99	1	مرتفع
11-12	المتوسط الكلي	3.54	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (12) التي تنص على " تشجع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (11) التي تنص على "تنمي إدارتي الشعور بأهمية التخطيط لدى العاملين فيها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).

ثانياً: أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي:

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي من

وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكـة العربيـة السعودية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي

تسلسل الفقرات	أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
16-13	وجود رسالة	3.46	0.61	1	متوسط
19-127	وجود أهداف رئيسية	3.29	0.69	2	متوسط
24-20	وجود الخطط والسياسات	3.20	0.74	3	متوسط
24-13	المتوسط الكلي	3.32	0.58	-	متوسط

يظهر من الجدول (10) أن المتوسط العام لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.32)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد عناصر التخطـيط الاستراتيجي لدى مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنـورة فـي المملكـة العربية السعودية ذات مستوى متوسط.

وبتحليل أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي، يتضح أن وجود رسـالة احتلـت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحراف معياري (0.61)، يليه بعـد وجود أهداف رئيسية بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وانحراف معياري (0.69)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد وجود الخطط والسياسات بمتوسط حـسابي بلـغ (3.20)، وانحراف معياري (0.74).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي، على النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد وجود رسالة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير وجود رسالة، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وجود رسالة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	تمتلك إدارتي تصوراً واضحاً لرسالة المنظمة.	3.45	1.00	3	متوسط
14	تعتبر رسالة إدارتي الإطار الذي يضمن الاتفاق على الأهداف داخل المنظمة.	3.47	1.01	2	متوسط
15	تقوم الإدارة بنشر رسالة إدارتي بين الأفراد العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	3.59	0.99	1	مرتفع
16	يجسد أصحاب المصالح رسالة إدارتي عبر نشاطاتها المختلفة.	3.32	1.00	4	متوسط
16-13	المتوسط الكلي	3.46	0.61	-	متوسط

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وجود رسالة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.61)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً، عدا الفقرة (15)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (15) التي تنص على "تقوم الإدارة بنشر رسالة إدارتي بين الأفراد العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف المعياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (16) التي تنص على "يجسد أصحاب المصالح رسالة إدارتي عبر نشاطاتها المختلفة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.00).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد وجود أهداف رئيسية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير وجود أهداف رئيسية، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير وجود أهداف رئيسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
17	تقوم إدارتي بوضع أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً.	3.44	0.99	1	متوسط
18	يتم وضع أهداف عامة يتم اشـتقاقها مـن الأهـداف الرئيسية خاصة بكل قسم على حدى.	3.43	1.03	2	متوسط
19	يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف تـشغيلية علـى المدى المتوسط والقصير.	2.99	1.07	3	متوسط
19-127	المتوسط الكلي	3.29	0.69	-	متوسط

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغيـر وجود أهداف رئيسية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) والانحـراف المعياري (0.69)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (17) التي تنص على "تقوم إدارتي بوضع أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مـسبقاً"، جـاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (19) التي تنص على" يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على المدى المتوسط والقصير" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.99) وانحـراف معيـاري (1.07).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد وجود الخطط والسياسات:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير وجود الخطط والسياسات، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وجود الخطط والسياسات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
20	تمتلك إدارتي أهدافاً واضحةً تسعى لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة.	3.35	1.03	2	متوسط
21	تضع إدارتي معايير لامتلاك خطط وسياسات مناسبة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح.	3.26	1.01	3	متوسط
22	تعمل إدارتي على تطوير الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها منظمتي مستقبلاً.	3.00	1.02	4	متوسط
23	تمتلك الإدارة العليا في دائرتي منهجاً واضحاً عن أهداف منظمتي الحاضرة والمستقبلية.	3.42	1.05	1	متوسط
24	تضع منظمتي جدولاً زمنياً محدداً لتحقيق الأهداف.	2.97	1.06	5	متوسط
24-20	المتوسط الكلي	3.20	0.74	-	متوسط

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وجود الخطط والسياسات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري (0.74)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (23) التي تنص على "تمتلك الإدارة العليا في دائرتي منهجاً واضحاً عن أهداف منظمتي الحاضرة والمستقبلية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.05)، بينما احتلت الفقرة (24) التي تنص على "تضع منظمتي جدولاً زمنياً محدداً لتحقيق الأهداف" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.06).

ثالثاً: أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة:

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة

تسلسل الفقرات	أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25-28	البيئة الداخلية	3.66	0.55	2	مرتفع
29-32	البيئة الخارجية	3.67	0.58	1	مرتفع
25-32	المتوسط الكلي	3.67	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول (14) أن المتوسط العام لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة بلغ (3.67)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة لدى مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة، يتضح أن بعد البيئة الخارجية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.58)، يليه بعد البيئة الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.55).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة، على النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد البيئة الداخلية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير البيئة الداخلية، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البيئة الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	تحدد إدارتي نقاط القوة لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	3.51	1.00	4	مرتفع
26	تحدد إدارتي نقاط الضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	3.63	0.99	3	مرتفع
27	سرعة التغيير في البيئة الداخلية لإدارتي يتماشى مع الثقافة التي تتبناها.	3.73	0.95	2	مرتفع
28	تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	3.77	0.94	1	مرتفع
25-28	المتوسط الكلي	3.66	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البيئة الداخلية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (28) التي تنص على "تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (25) التي تنص على "تحدد إدارتي نقاط القوة لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد البيئة الخارجية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير البيئة الخارجية، والجدول (16) يبين ذلك.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البيئة الخارجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
29	تقوم إدارتي بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	3.69	1.00	2	مرتفع
30	التغيير في التشريعات الحكومية يدفع إدارتي إلى تغيير خططها الخاصة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	3.54	0.98	4	مرتفع
31	التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	3.77	0.97	1	مرتفع
32	توسيع الرقابة الحكومية يدفع إدارتي نحو التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	3.66	0.99	3	مرتفع
29-32	المتوسط الكلي	3.67	0.58	-	مرتفع

يشير الجدول (16) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البيئة الخارجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.58)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة أيضاً.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (31) التي تنص على "التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (30) التي تنص على "التغيير في التشريعات الحكومية يدفع إدارتي إلى تغيير خططها الخاصة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.98).

السؤال الثاني: ما هي تصورات مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لأبعاد التميز التنظيمي ؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر

مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكـة العربيـة الـسعودية، والجدول (17) يبين ذلك.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز التنظيمي

تسلسل الفقرات	أبعاد التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
32-37	تميز القيادة	3.70	0.53	1	مرتفع
38-42	تميز المرؤوسين	3.59	0.56	4	مرتفع
43-47	تميز الهيكل	3.62	0.55	3	مرتفع
48-52	تميز الإستراتيجية	3.63	0.54	2	مرتفع
53-57	تميز الثقافة	3.58	0.57	5	مرتفع
32-57	المتوسط الكلي	3.62	0.52	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لتصورات مـديري الـدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية للتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافـة)، جـاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لتصورات العاملين للتميـز التنظيمـي (3.62) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتّل بعد تميز القيادة المرتبة الأولـى، بمتوسـط حسابي بلـغ (3.70)، يلي ذلك بعد تميز الإستراتيجية، بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.63)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز الهيكل، بمتوسط حسابي بلـغ (3.62)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تميز المرؤوسين، بمتوسط حسابي بلـغ (3.59)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد تميز الثقافة بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.58).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين حول التميـز التنظيمـي فـي الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتميز القيادة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تميز القيادة، والجدول (18) يبين ذلك.

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز القيادة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.33	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	3.82	0.94	1	مرتفع
.34	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.	3.73	0.98	3	مرتفع
.35	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية.	3.79	0.96	2	مرتفع
.36	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.	3.52	1.00	5	مرتفع
.37	تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.	3.53	1.02	4	مرتفع
32-37	المتوسط الكلي	3.70	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (18) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز القيادة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.53)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (33) التي تنص على "تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (36) التي تنص على "تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.00).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتميز المرؤوسين:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تميز المرؤوسين، والجدول (19) يبين ذلك.

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز المرؤوسين

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.38	يعرف المرؤوسين واجباتهم دون صعوبة.	3.55	0.96	4	مرتفع
.39	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	3.50	0.99	5	مرتفع
.40	يستفيد المرؤوسين من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	3.63	0.94	2	مرتفع
.41	توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.	3.67	0.91	1	مرتفع
.42	لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظام العمل.	3.60	0.97	3	مرتفع
38-42	المتوسط الكلي	3.59	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (19) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز المرؤوسين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.56)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (41) التي تنص على "توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (39) التي تنص على "يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.99).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتميز الهيكل:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تميز الهيكل، والجدول (20) يبين ذلك.

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تميز الهيكل

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.43	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	3.62	0.96	3	مرتفع
.44	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	3.72	0.90	1	مرتفع
.45	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة .	3.58	0.98	4	مرتفع
.46	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للمنظمة .	3.64	0.97	2	مرتفع
.47	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.	3.53	1.00	5	مرتفع
47-43	المتوسط الكلي	3.62	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (20) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الهيكل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (44) التي تنص على "تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة (47) التي تنص على "يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.00).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتميز الإستراتيجية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تميز الإستراتيجية، والجدول (21) يبين ذلك.

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الإستراتيجية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.48	تنطلق إستراتيجية المنظمة من واقع المشكلات التي تواجهها.	3.68	0.96	1	مرتفع
.49	تنسجم إستراتيجية المنظمة مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها.	3.57	0.98	5	مرتفع
.50	تمتلك المنظمة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	3.66	0.99	2	مرتفع
.51	توفر إستراتيجية المنظمة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	3.61	0.98	4	مرتفع
.52	تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المنظمة.	3.63	0.97	3	مرتفع
48-52	المتوسط الكلي	3.63	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (21) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الإستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.54)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (48) التي تنص على "تنطلق إستراتيجية المنظمة من واقع المشكلات التي تواجهها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (49) التي تنص على "تنسجم إستراتيجية المنظمة مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.98).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتميز الثقافة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تميز الثقافة، والجدول (22) يبين ذلك.

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تميز الثقافة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.53	تهتم ثقافة المنظمة بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم .	3.51	1.00	5	مرتفع
.54	تمنح المنظمة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	3.54	0.98	4	مرتفع
.55	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين .	3.66	0.97	1	مرتفع
.56	توازن ثقافة المنظمة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.	3.62	0.99	2	مرتفع
.57	تعتمد ثقافة المنظمة شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.	3.58	0.95	3	مرتفع
53-57	المتوسط الكلي	3.58	0.57	-	مرتفع

يشير الجدول (22) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الثقافة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.57)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (55) التي تنص على " تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (53) التي تنص على "تهتم ثقافة المنظمة بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط

عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن المعروف أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباطاً عالياً مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة، وكما يشير الجدول (23) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance " لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد الدراسة كانت أقل من (10)، وأن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (23)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	الأبعاد	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
أبعاد التخطيط الاستراتيجي	وضوح المفهوم	0.313	1.404	0.370
	مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	0.464	2.156	0.210
	توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	0.561	1.314	0.266
أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة	تحليل البيئة الخارجية	0.463	2.160	0.337
	تحليل البيئة الداخلية	0.443	2.255	0.395
أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي	وجود رسالة	0.418	2.263	0.287
	وجود أهداف رئيسية	0.528	2.547	0.276
	وجود الخطط والسياسات	0.357	2.195	0.256

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (23)، فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

جدول (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
أبعاد التخطيط الاستراتيجي	التميز التنظيمي	(2، 376)	0.689	*118.49	0.000
	تميز القيادة	(2، 376)	0.424	*45.55	0.000
	تميز المرؤوسون	(2، 376)	0.505	*62.97	0.000
	تميز الهيكل	(2، 376)	0.354	*33.91	0.000
	تميز الإستراتيجية	(2، 376)	0.499	*61.84	0.000
	تميز الثقافة	(2، 376)	0.521	*78.24	0.000
التحليل الاستراتيجي للبيئة	التميز التنظيمي	(1، 377)	0.589	*116.118	0.000
	تميز القيادة	(1، 377)	0.571	*112.762	0.000
	تميز المرؤوسون	(1، 377)	0.192	*99.541	0.000
	تميز الهيكل	(1، 377)	0.276	*102.941	0.000
	تميز الإستراتيجية	(1، 377)	0.289	*104.553	0.000
	تميز الثقافة	(1، 377)	0.483	*109.590	0.000
عناصر التخطيط الاستراتيجي	التميز التنظيمي	(2، 376)	0.499	*104.76	0.000
	تميز القيادة	(2، 376)	0.372	*51.75	0.000
	تميز المرؤوسين	(2، 376)	0.428	*76.28	0.000
	تميز الهيكل	(2، 376)	0.243	*31.58	0.000
	تميز الإستراتيجية	(2، 376)	0.285	*33.62	0.000
	تميز الثقافة	(2، 376)	0.411	*48.47	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (24) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (2، 376)، حيث أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر (68.9%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (50.5%) من التباين في بعد(تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد التخطيط الاستراتيجي (35.4%) من التباين في بعد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً(49.9%) من التباين في بعد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد التخطيط الاستراتيجي (52.1%) من التباين في بعد (تميز الثقافة).

ويوضح الجدول أيضاً صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانيـة، ونظراً لارتفـاع قيمـة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدوليـة علـى مستوى دلالـة (α ≤0.05) ودرجات حرية (1، 377)، حيث إن أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر (58.9%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيـضاً (57.1%) من التبايـن في بعد (تميز القيـادة)، وتُفسر أيضاً (19.2%) من التباين فـي بعـد (تميز المرؤوسون)، وفسرت أبعاد التحليـل الاسـتراتيجي للبيئـة (27.6%) مـن التباين في بعـد (تميز الهيكل)، كمـا تُفسر أيضاً (28.9%) مـن التبايـن فـي بعـد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد التخطيط الاسـتراتيجي (48.3%) من التباين في بعد (تميز الثقافة).

ويوضح الجدول (24) صلاحية نموذج اختبار فرضـية الدراسـة الرئيـسية الثالثة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالـة (α ≤0.05) ودرجات حريـة (2، 376)، حيـث إن أبعـاد عناصـر التخطـيط الاستراتيجي تفسر (49.9%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (37.2%) من التباين في بعد(تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (42.8%) من التباين فـي بعد (تميز المرؤوسون)، وفسرت أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي (24.3%) من التباين في بعـد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً (28.5%) من التبايـن فـي بعـد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي (41.1%) من التباين في بعد (تميز الثقافة). وجميع ذلك يؤكـد دور وأثـر أبعـاد التخطـيط الإستراتيجي في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي، وبناءً علـى ذلـك نـستطيع اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الأولى والثانية والثالثة.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة(α≤ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة فـي التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاسـتراتيجي) فـي تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينـة المنورة في المملكة العربية السعودية.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح المفهوم	0.192	0.018	0.331	*10.726	0.000
مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	0.133	0.026	0.173	*5.038	0.000
توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	0.188	0.016	0.351	*11.618	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) بوصفها أبعاد للتخطيط الاستراتيجي لها تأثير في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(10.726، 5.038، 11.618) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.01). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة

المنورة في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (48.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير وضوح المفهوم حيث فسر مع توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي (59.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (68.7%) من التباين في التميز التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	0.485	*11.879	0.000
وضوح المفهوم	0.591	*10.663	0.000
مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	0.687	*5.525	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول رقم(27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي

المتغيرات المستقلة / المتغيرات التابعة	وضوح المفهوم	مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي
تميز القيادة	(*t= 3.860) (Beta=0.229)	(*t= 3.678) (Beta=0.218)	(*t= 4.038) (Beta=0.234)
تميز المرؤوسين	(*t= 4.112) (Beta=0.221)	(*t= 3.499) (Beta=0.192)	(*t= 6.606) (Beta=0.413)
تميز الهيكل	(*t= 2.133) (Beta=0.131)	(*t= 1.77) (Beta=0.087)	(*t= 2.541) (Beta=0.211)
تميز الاستراتيجية	(*t= 3.686) (Beta=0.199)	(*t= 2.640) (Beta=0.111)	(*t= 6.442) (Beta=0.356)
تميز الثقافة	(*t= 3.556) (Beta=0.210)	(*t= 3.112) (Beta=0.169)	(*t= 6.83) (Beta=0.3.72)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفَرَضِيّة الفرعيـة الأولى: لا يوجـد أثر هام ذو دلالـة إحصائية عنـد مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومـات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحـو مزايـا التخطـيط الاستراتيجي) في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) لهـا تأثير في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلـى قـيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي مـا يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المـدراء نحـو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر التخطـيط الاسـتراتيجي (وضـوح المفهـوم، مـصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المـدراء نحـو مزايـا التخطيط الاستراتيجي) في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعـاد التميـز التنظيمـي، يتّضح من الجدول رقم (28)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المـستقلّة فـي معادلة الانحدار، فإن متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، قـد احتلّ المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (36.7%) من التباين في المتغير التـابع، تلاه متغير وضوح المفهوم، وفسر مع متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي (40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مـصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41.3%) من التباين في تميز القيادة كمتغير تابع.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز القيادة من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	0.367	*7.002	0.000
وضوح المفهوم	0.401	*5.784	0.000
مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	0.413	*4.932	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفَرَضِيّة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) لها تأثير في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا

التخطيط الاستراتيجي) في تميز المرؤوسين، بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيـرات المـستقلّة فـي معادلة الانحدار، فإن متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي قـد احتلّ المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (42.3%) من التباين في المتغير التـابع، تلاه متغير وضوح المفهوم، وفسر مع متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مـصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.2%) من التباين في تميز المرؤوسين كمتغير تابع.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	0.423	*13.256	0.000
وضوح المفهوم	0.486	*8.592	0.000
مصادر المعلومـات المـستخدمة فـي التخطـيط الاستراتيجي	0.502	*4.417	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

الفَرَضِيّة الفرعيـة الثالثة: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة إحصائيـة عند مستوى (α ≥ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومـات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحـو مزايـا التخطـيط الاستراتيجي) في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وضوح المفهوم، توجيهات المدراء نحو مزايـا التخطيط الاستراتيجي) لها تأثير في تميز الهيكل بوصفه بعداً مـن أبعـاد التميـز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنويـة عنـد مـستوى دلالـة (α≤0.05). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (مصادر المعلومـات المـستخدمة فـي

التخطيط الاستراتيجي) ليس له أثر في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعـاد التميـز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.771)، وهي قيمة غير معنويـة عنـد مستوى دلالة (α≥0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى (α ≤ 0.05) لأبعـاد التخطـيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي. وقبول الفرضية فيما يتعلـق بمتغير (مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي) في تميز الهيكـل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر التخطـيط الاسـتراتيجي (وضـوح المفهـوم، مـصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المـدراء نحـو مزايـا التخطيط الاستراتيجي) في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعـاد التميـز التنظيمـي، يتّضح من الجدول رقم (30)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المـستقلّة فـي معادلة الانحدار، فإن متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي قـد احتلّ المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (31.5%) من التباين في المتغير التـابع، تلاه متغير وضوح المفهوم، وفسر مع متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي (34.5%) من التباين في تميز الهيكل كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (مصادر المعلومـات المـستخدمة فـي التخطـيط الاستراتيجي) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التبـاين في المتغير التابع.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الهيكل من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	0.315	*6.188	0.000
وضوح المفهوم	0.345	*4.126	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي)

الفَرَضِيّة الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) لها تأثير في تميز الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تميز الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا

التخطيط الاستراتيجي) في تميز الإستراتيجية بوصفها بعـداً مـن أبعـاد التميـز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (31)، والذي يبين ترتيـب دخـول المتغيـرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير توجيهات المدراء نحو مزايـا التخطـيط الاستراتيجي قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (39.6%) من التباين فـي المتغير التابع، تلاه متغير وضوح المفهوم، وفسر مع متغير توجيهات المدراء نحـو مزايا التخطيط الاستراتيجي (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيـراً متغير مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، حيـث فـسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.5%) من التباين في تميز الإسـتراتيجية كمتغيـر تابع.

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتميز الإستراتيجية من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	0.396	*10.423	0.000
وضوح المفهوم	0.464	*7.290	0.000
مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	0.495	*6.914	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

الفَرَضِيّة الفرعيـة الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالـة إحصائيـة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومـات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحـو مزايـا التخطـيط الاستراتيجي) في تميز الثقافة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي) لهـا تأثير في تميز الثقافة بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلـى قـيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ومما سبق يقتضي مـا يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هـام ذو دلالـة

إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح المفهوم، مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المـدراء نحـو مزايا التخطيط الاستراتيجي) في تميز الثقافة بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر التخطـيط الاسـتراتيجي (وضـوح المفهـوم، مـصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، توجيهات المـدراء نحـو مزايـا التخطيط الاستراتيجي) في تميز الثقافة بوصفها بعداً من أبعاد التميـز التنظيمـي، يتّضح من الجدول رقم (32) والذي يبين ترتيب دخول المتغيـرات المـستقلّة فـي معادلة الانحدار، فإن متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي قـد احتلّ المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (38.2%) من التباين في المتغير التـابع، تلاه متغير وضوح المفهوم، وفسر مع متغير توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي (47.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مـصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (51.3%) من التباين في تميز الثقافة كمتغير تابع.

جدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الثقافة من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي	0.382	*9.534	0.000
وضوح المفهوم	0.474	*6.658	0.000
مـصادر المعلومـات المـستخدمة فـي التخطـيط الاستراتيجي	0.513	*3.265	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ 0.05) التحليل الاستراتيجي للبيئة(تحليل البيئة الخارجية(الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية(نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية

أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تحليل البيئة الخارجية	0.206	0.021	0.353	*9.786	0.000
تحليل البيئة الداخلية	0.178	0.022	0.287	*7.996	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (33)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية) بوصفها أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة، لها تأثير في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.786، 7.996) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05)، التحليل الاستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في تحقيق التميز التنظيمي

من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (34)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحليل البيئة الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحليل البيئة الداخلية حيث فسر مع متغير تحليل البيئة الخارجية ما مقداره (57.3%) من التباين في التميز التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً.

جدول (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحليل البيئة الخارجية	0.475	*7.870	0.000
تحليل البيئة الداخلية	0.573	*4.863	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول رقم(35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية

المتغيرات المستقل المتغيرات التابعة	تحليل البيئة الخارجية	تحليل البيئة الداخلية
تميز القيادة	(Beta=0.319) (*t= 14.478*)	(Beta=0.189) (9.089 =t*)
تميز المرؤوسين	(Beta=0.211) (*t= 7.51*)	(Beta=0.153) (5.293 =t*)
تميز الهيكل	(Beta=0.267) (*t= 9.902*)	(Beta=0.190) (*t= 6.610*)
تميز الإستراتيجية	(Beta=0.227) (*t= 8.024*)	(Beta=0.221) (*t= 7.776*)
تميز الثقافة	(Beta=0.266) (*t= 10.047*)	(Beta=0.191) (*t= 8.37*)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفَرَضِيّة الفرعيـة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عند مـستوى دلالـة (0.05 ≥α) التحليل الاستراتيجي للبيئة(تحليل البيئة الخارجية(الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية) لها تأثير في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، ومما سبق يقتضي مـا يلي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئـة (تحليـل البيئـة الخارجية (الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الـضعف) في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة فـي المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (36)، والذي يبين ترتيـب دخـول المتغيـرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحليل البيئة الخارجية قد احتل المرتبة الأولـى، وفسر ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحليل البيئـة الداخلية حيث فسر مع متغير تحليل البيئة الخارجية ما مقداره (56.8%) من التباين فـي تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز القيادة من خلال أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
تحليل البيئة الخارجية	0.464	15.675*	0.000
تحليل البيئة الداخلية	0.568	12.207*	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05≥ α)

الفَرَضِيّة الفرعية الثانيـة: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عند مـستوى دلالـة (α≤ 0.05) التحليل الاستراتيجي للبيئة(تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية(نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تميز المرؤوسين بوصـفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية) لها تأثير في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئـة (تحليـل البيئـة الخارجية (الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الـضعف) في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة فـي المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (37)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحليل البيئة الخارجية قد احتل المرتبة الأولـى، وفسر ما مقداره (16.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحليل البيئـة الداخلية حيث فسر مع متغير تحليل البيئة الخارجية ما مقداره (19.2%) من التباين فـي تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (37)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
تحليل البيئة الخارجية	0.164	7.425*	0.000
تحليل البيئة الداخلية	0.192	6.589*	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤ 0.05)

الفَرَضِيّة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التحليل الاستراتيجي للبيئة(تحليل البيئة الخارجية(الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية(نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية) لها تأثير في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (38)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار فإن متغير تحليل البيئة الخارجية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (20.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحليل البيئة الداخلية حيث فسر مع متغير تحليل البيئة الخارجية ما مقداره (27.6%) من التباين في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (38)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الهيكل من خلال أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
تحليل البيئة الخارجية	0.204	*10.632	0.000
تحليل البيئة الداخلية	0.276	*6.184	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفَرَضِيّة الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\geq\alpha$ 0.05) التحليل الاستراتيجي للبيئة(تحليل البيئة الخارجية(الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية(نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية) لها تأثير في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$)، ومما سبق يقتضي ما يلي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\geq\alpha$ 0.05) لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة(تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (39)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار فإن متغير تحليل البيئة الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (19.8%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحليل البيئة الداخلية حيث فسر مع متغير تحليل البيئة الخارجية ما مقداره (28.9%) من التباين في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (39)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الإستراتيجية من خلال أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
تحليل البيئة الخارجية	0.198	*16.094	0.000
تحليل البيئة الداخلية	0.289	*7.534	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05\geq\alpha$)

الفَرَضِيّة الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيـة عند مستوى دلالـة (α≤ 0.05) التحليل الاستراتيجي للبيئة(تحليل البيئة الخارجية(الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية(نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تميز الثقافة بوصفه بعـداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية) لها تأثير في تميز الثقافة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، ومما سبق يقتضي مـا يلي: رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئـة (تحليـل البيئـة الخارجية (الفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الداخلية(نقاط القوة، ونقاط الضعف) في تميز الثقافة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة فـي المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة في تميز الثقافة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (40)، والذي يبين ترتيـب دخـول المتغيـرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحليل البيئة الخارجية قد احتل المرتبة الأولـى، وفسر ما مقداره (39.9%) من التباين في المتغير التابع، وبعدها دخل متغير تحليل البيئة الداخلية، حيث فسر مع متغير تحليل البيئة الخارجية ما مقداره (48.3%) من التباين فـي تميز الثقافة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (40)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الثقافة من خلال أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
تحليل البيئة الخارجية	0.399	14.120*	0.000
تحليل البيئة الداخلية	0.483	8.037*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة (α≤ 0.05) لعناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكوميـة بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

جدول (41)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية

أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وجود رسالة	0.201	0.028	0.281	*7.182	0.000
وجود أهداف رئيسية	0.222	0.025	0.336	*8.749	0.000
وجود الخطط والسياسات	0.235	0.030	0.310	*7.953	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (41)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وجود رسالة، وجود أهـداف رئيـسية، وجود الخطط والسياسات) بوصفها أبعاد لعناصر التخطيط الاستراتيجي لها تأثير في التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.182، 8.749، 7.953) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.01)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05 لعناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تحقيق التميز التنظيمي مـن وجهـة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية،

وجود الخطط والسياسات) في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (42)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وجود أهداف رئيسية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (34.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير وجود الخطط والسياسات، حيث فسر مع وجود أهداف رئيسية (45.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير وجود رسالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.6%) من التباين في التميز التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً.

جدول (42)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وجود أهداف رئيسية	0.341	*9.427	0.000
وجود الخطط والسياسات	0.452	*8.631	0.000
وجود رسالة	0.496	*3.250	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول رقم(43)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية

المتغيرات المستقلة / المتغيرات التابعة	وجود رسالة	وجود أهداف رئيسية	وجود الخطط والسياسات
تميز القيادة	(*t= 2.172) (Beta=0.102)	(*t= 4.833) (Beta=0.223)	(*t= 4.373) (Beta=0.219)
تميز المرؤوسين	(*t= 4.285) (Beta=0.221)	(*t= 6.751) (Beta=0.349)	(*t= 5.122) (Beta=0.234)
تميز الهيكل	(t= 1.277) (Beta=0.061)	(*t= 4.865) (Beta=0.258)	(*t= 4.800) (Beta=0.235)
تميز الإستراتيجية	(t= 1.555) (Beta=0.08)	(*t= 5.127) (Beta=0.246)	(*t= 4.927) (Beta=0.214)
تميز الثقافة	(*t= 2.863) (Beta=0.128)	(*t= 6.427) (Beta=0.289)	(*t= 5.591) (Beta=0.268)

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفَرَضِيّة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha\leq$ 0.05) لعناصر التخطيط الاستراتيجي(وجود رسالة، وجود أهداف رئيـسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (43)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وجود رسالة، وجود أهداف رئيـسية، وجـود الخطط والسياسات) لها تأثير في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثـر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$ 0.05) لعناصر التخطيط الاستراتيجي(وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز القيـادة بوصـفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز القيادة بوصفه بعداً مـن أبعـاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (44)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير وجود أهداف رئيسية قـد احتـلّ المرتبـة الأولى، وفسر ما مقداره (30.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير وجود الخطط والسياسات، وفسر مع متغير وجود أهداف رئيسية (35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وجود رسالة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.9%) من التباين في تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (44)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز القيادة من خلال أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
وجود أهداف رئيسية	0.301	*7.620	0.000
وجود الخطط والسياسات	0.357	*4.991	0.000
وجود رسالة	0.369	*2.990	0.003

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$0.05)

الفَرَضِيّة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لعناصر التخطيط الاستراتيجي(وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (43)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) لها تأثير في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لعناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي(وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (45)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير وجود أهداف رئيسية قد احتلّ

المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (32.3%) من التباين في المتغير التـابع، تـلاه متغير وجود الخطط والسياسات، وفسر مع متغير وجود أهداف رئيـسية (38.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وجود رسالة، حيـث فـسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (42.1%) من التباين في تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (45)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيـب دخـول العناصـر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
وجود أهداف رئيسية	0.323	*6.457	0.000
وجود الخطط والسياسات	0.382	*4.787	0.000
وجود رسالة	0.421	*2.885	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

الفَرَضِيّة الفرعية الثالثة: لا يوجـد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة (α≥ 0.05) لعناصر التخطيط الاستراتيجي(وجود رسالة، وجود أهداف رئيـسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (43)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وجـود أهـداف رئيـسية، وجـود الخطـط والسياسات) لها تأثير في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≥0.05)، وأن المتغير الفرعي والمتعلق (وجود رسالة) ليس له أثر في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعـاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.277)، وهي قيمة غير معنويـة عند مستوى دلالة (α≥0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) لعناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، وقبول الفرضية الصفرية فيمـا

يتعلق بمتغير (وجود رسالة،) في تميز الهيكل بوصـفه بعـداً مـن أبعـاد التميـز التنظيمي.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجـود رسـالة، وجـود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الهيكل بوصفه بعداً مـن أبعـاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (46) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير وجود أهداف رئيسية قـد احتـلّ المرتبـة الأولى، وفسر ما مقداره (21.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير وجود الخطط والسياسات، وفسر مع متغير وجود أهداف رئيسية (23.8%) من التباين في تميز الهيكل بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (46)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الهيكل من خلال عناصر التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيـب دخـول العناصـر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
وجود أهداف رئيسية	0.216	*5.127	0.000
وجود الخطط والسياسات	0.238	*2.456	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (وجود رسالة)

الفَرَضِيّة الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التخطيط الاستراتيجي(وجود رسالة، وجود أهداف رئيـسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعـاد التميـز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (43)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وجـود أهـداف رئيـسية، وجـود الخطـط والسياسات) لها تأثير في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي،

استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وأن المتغير الفرعي والمتعلق (وجود رسالة) ليس له أثر في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(1.277)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لعناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، وقبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بمتغير (وجود رسالة) في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (47)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير وجود أهداف رئيسية قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير وجود الخطط والسياسات، وفسر مع متغير وجود أهداف رئيسية (28.1%) من التباين في تميز الإستراتيجية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (47)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الإستراتيجية من خلال عناصر التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
وجود أهداف رئيسية	0.254	*7.913	0.000
وجود الخطط والسياسات	0.281	*6.391	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (وجود رسالة)

الفَرَضِيّة الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التخطيط الاستراتيجي(وجود رسالة، وجود أهداف رئيـسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الثقافة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (43)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (وجود رسالة، وجود أهداف رئيـسية، وجـود الخطط والسياسات) لها تأثير في تميز الثقافة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثـر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الثقافـة بوصـفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود الخطط والسياسات) في تميز الثقافة بوصفه بعداً مـن أبعـاد التميز التنظيمي، يتّضح من الجدول رقم (48)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير وجود أهداف رئيسية قـد احتـلّ المرتبـة الأولى، وفسرت ما مقداره(36.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير وجود الخطط والسياسات، وفسر مع متغير وجود أهداف رئيسية (39.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وجود رسالة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (40.9%) من التباين في تميز الثقافة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (48)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الثقافة من خلال أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
وجود أهداف رئيسية	0.367	6.586*	0.000
وجود الخطط والسياسات	0.398	4.468*	0.000
وجود رسالة	0.409	2.912*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤ 0.05) لتصورات العاملين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الحالة لاجتماعية، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل التعليمي، الخبرة) من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة تصورات أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت (T.test) لتصورات المبحوثين نحو (التخطيط الاستراتيجي) تبعاً للحالة الاجتماعية .

الجدول (49)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المستوى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 375)	10.36 122.93	3.46 0.328	*30.07	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 375)	3.36 129.94	1.12 0.346	*9.21	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 375)	2.09 131.20	0.69 0.350	*5.68	0.000
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 376)	1.71 131.58	0.855 0.350	*4.64	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (49) للفروقات في التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في التخطيط الاستراتيجي حيث وجدت أن (F=30.07) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (50) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.71)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.25) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.52)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ

(3.25) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسـات العليـا) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليـا) (3.71)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.38) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا).

الجدول رقم (50)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.25	-	-	0.27*	0.46*
دبلوم متوسط	3.38	-	-	-	0.33*
بكالوريوس	3.52	-	-	-	-
دراسات عليا	3.71	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (49) للتخطيط الاستراتيجي، أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التخطيط الاستراتيجي حيث وجدت أن (F=9.21) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (51) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.35)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (51)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.35	-	-	-	*0.18
31-40 سنة	3.47	-	-	-	-
41-50 سنة	3.49	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.53	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (49) للتخطيط الاستراتيجي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التخطيط الاستراتيجي حيث وجدت أن (F=5.68) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (52) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.55)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر).

الجدول رقم (52)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	**المتوسط الحسابي**	**5سنوات فأقل**	**6-10 سنوات**	**11-15 سنة**	**16 سنة فأكثر**
5سنوات فأقل	3.39	-	-	-	*0.16
6-10 سنوات	3.45	-	-	-	-
11-15 سنة	3.47	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.55		-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطـيط الاسـتراتيجي تبعـاً لمتغيـر المستوى الوظيفي.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (49) للتخطـيط الاسـتراتيجي أن هنالك فروق ذات دلاله إحـصائية لمتغيـر المـستوى الـوظيفي فـي التخطـيط الاستراتيجي، حيث وجدت أن (F=4.64) ومستوى الدلالـة (α =0.000) وهـذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (53) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير إدارة) ومتوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) حيث بلغ متوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) (3.38)، أما متوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير إدارة) فقد بلغ (3.50) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير إدارة).

الجدول رقم (53)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم
مدير إدارة	3.50	-	-	*0.12
نائب مدير إدارة	3.47	-	-	-
رئيس قسم	3.38	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq$0.05)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

وتشير النتائج في الجدول (54) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو التخطيط الاستراتيجي تبعاً (الحالة الاجتماعية)، وذلك بسبب

ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=3.15) ومستوى الدلالة (α=0.002)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو التخطيط الاستراتيجي تبعاً للحالة الاجتماعية، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية، كانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.54)، ومتوسط إجابة فئة غير المتزوجين (3.45).

الجدول (54)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية	أعزب متزوج	3.45 3.54	0.36 0.35	*3.15	0.002

* دالة إحصائياً على مستوى (α ≥0.05)

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة ، المؤهل التعليمي) من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تصورات أفراد العينة للتميز التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت (T.test) لتصورات المبحوثين نحو (التميز التنظيمي) تبعاً للحالة الاجتماعية :

الجدول (55)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المستوى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 375)	3.02 79.99	1.00 0.213	*13.46	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 375)	5.57 77.44	1.86 0.207	*25.67	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 375)	2.73 80.29	0.91 0.214	*12.11	0.000
المـــــستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 376)	0.18 82.84	0.09 0.220	**0.67	0.52

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة (α ≤0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعـاً لمتغيـر المؤهـل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (55) للفروقات في التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغيـر المؤهـل التعليمي في التميز التنظيمي، حيث وجـدت أن (F=13.46)، ومـستوى الدلالـة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، ممـا يقتـضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجـدول(56) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمـي (الدراسات العليا)، ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون)، حيث بلغ متوسـط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامـة فمـا دون)، فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسـات عليـا، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمـي الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط)، حيث بلغ

متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.70)، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (دبلوم متوسط)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمـي الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون)، ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس)، حيث بلـغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون)، (3.53)، أما متوسـط الفئـة الثالثـة (بكالوريوس) فقـد بلـغ (3.73)، ولـصالح المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمـي (بكالوريوس).

الجدول رقم (56)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.53	-	*0.17	*0.20	*0.30
دبلوم متوسط	3.70	-	-	-	-
بكالوريوس	3.73	-	-	-	-
دراسات عليا	3.83	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (55) للتميز التنظيمـي أن هنالـك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمـي، حيـث وجـدت أن ($F=25.67$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (57) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.58)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.81)، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات

إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)، ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.72)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58)، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة)، ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة)، (3.73)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58)، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

الجدول رقم (57)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.58	-	*0.14	*0.15	*0.23
31-40 سنة	3.72	-	-	-	-
41-50 سنة	3.73	-	-	-	-
51 سـ ـ ـنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (55) للتميز التنظيمي، أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي حيث وجدت أن (F=12.11) ومستوى الدلالـة (α =0.000)، وهذه النتيجـة معنوية عنـد مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(58) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) فقد بلغ (3.64)،

ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16سنة فأكثر).

الجدول رقم (58)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.64	-	-	-	*0.17
6-10 سنوات	3.70	-	-	-	-
11-15 سنة	3.71	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغيـر المـستوى الوظيفي.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (55) للتميز التنظيمي أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في التميز التنظيمي، حيث وجدت أن (F=0.67)، ومستوى الدلالة (α =0.52)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعـاً لمتغيـر الحالـة الاجتماعية:

وتشير النتائج في الجدول(59) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية فـي تصورات العاملين نحو التميز التنظيمي تبعاً (الحالة الاجتماعيـة)، وذلـك بـسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة، عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=2.86) ومـستوى الدلالة (α=0.004)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالـة (α ≤ 0.05)، ممـا يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحـصائية في تصورات العاملين نحو التميز التنظيمي تبعاً الحالة الاجتماعية. ويبين الجـدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت لصالح المتزوجين بـدليل ارتفـاع

متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.73)، ومتوسط إجابة فئـة غير المتزوجين (3.67).

الجدول (59)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية	أعزب متزوج	3.67 3.73	0.30 0.27	*2.86	0.004

* دالة إحصائياً على مستوى (α ≥0.05)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية الـسعودية ذات مستوى متوسط، وأن التحليل الاستراتيجي للبيئة احتل المرتبة الأولى، يليه بعد عناصر التخطيط الاستراتيجي، في حين جاء في المرتبة الأخيرة أبعـاد التخطـيط الإستراتيجي.

وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على التحليل الاستراتيجي للبيئـة والتـي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتعزيز التميز التنظيمي، وذلك لأهمية وضـوح توجـه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب فـي الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغـوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة، وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجـب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخـدماتها، كمـا أن التميـز التنظيمي يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة التغير التنظيمي، من خلال وجـود

التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطـور وتحقيـق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقـات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمـة والفرد معاً.

والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الفضالة، 2009) ودراسة (الجهني، 2008) ودراسة (الحربي، 2008) ودراسة (الـشحادات، 2008) والتـي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة التخطـيط الاسـتراتيجي جـاءت بدرجـة متوسطة، والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (ميـا وآخـرون، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود قصور كبير في عملية تنفيذ اسـتراتيجيات التخطيط (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) فـي المنظمـات، والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العفيف، 2005)، والتـي أشارت نتائجها إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي، والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (نصيرات، والخطيب، 2005)، ودراسـة (النجـار، 2001)، والتي أشارت نتائجها إلى أن مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية، لا يـدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي.

2. دلت النتائج أن تصورات مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية للتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميـز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة)، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بعد تميز القيادة المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد تميز الإستراتيجية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز الهيكل، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تميز المرؤوسين، في حـين جـاء فـي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد تميز الثقافة، وتفسر هذه النتيجـة علـى أن مـديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعيـة متميزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخـرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لتميز القيـادة، وهـذه نتيجـة طبيعية، حيث يشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء المؤسـسة فـي

إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء المؤسـسة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، وتعـزز هـذه النتيجـة نتـائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الضلاعين، 2009) ودراسـة (السعودي، 2008) ودراسة (الخرشه، 2006)، والتي أشـارت نتائجهـا إلـى أن التميز في قطاع البنوك الأردنية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة، واتفقـت أيـضاً مـع دراسة (الخاف،1997)، والتي توصلت إلى أن تحسين الجـودة وزيـادة الإنتاجيـة وتخفيض التكلفة في آن واحد، يساهم في تحقيق ثالوث التميز التنظيمـي، والتقـت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الشمايلة، 2004)، والتي توصلت إلى أن تـصورات العاملين في أمانة عمان لأبعاد التميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (Frost, et.al ,2002) والتي توصـلت إلـى أن التميـز للمنظمات، يحتاج إلى استثمار ثقافة وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

3. دلت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر (68.9%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (50.5%) من التباين في بعد(تميز المرؤوسـون)، وفـسرت أبعـاد التخطيط الاستراتيجي (35.4%) من التباين في بعد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً (49.9%) من التباين في بعد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد التخطـيط الاستراتيجي (52.1%) من التباين في بعد (تميز الثقافة)، وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بضرورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي، لأنّهـا تـؤدي إلـى تحسين أداء المنظّمة ونجاحها، وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لأبعاد التعلم التنظيمي، وبين ممارسة هذه العملية بسبب أهمية الأدوار القيادية التـي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا، من حيث الحرص على الـوعي بمفهـوم هندسـة العمليات الإدارية، وبناء هياكل وفرق تنظيمية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية، والطاقات البـشرية اللازمـة لذلك. كما يمكن تفسير ذلك، بأن أهم فوائد توافر أبعاد التعلم التنظيمي للمنظمات هي

المرونة في هياكلها التنظيمية، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية.

4. دلت النتائج أن أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر (58.9%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (57.1%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (19.2%) من التباين في بعد(تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة(27.6%) من التباين في بعد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً (28.9%) من التباين في بعد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة (48.3%) من التباين في بعد (تميز الثقافة).

5. دلت النتائج أن أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر(49.9%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (37.2%) من التباين في بعد(تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (42.8%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي (24.3%) من التباين في بعد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً (28.5%) من التباين في بعد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي (41.1%) من التباين في بعد (تميز الثقافة).

6. دلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التخطيط الإستراتيجي، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التخطيط الإستراتيجي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التخطيط الإستراتيجي، وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في التخطيط الإستراتيجي وكانت الفروق لصالح فئة المدراء، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد، كان أكثر نضجاً وإلماماً، ويكون أكثر عطاءاً، وإن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب

للوظيفة، يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهـم الفـرد للعمل عالياً، وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد، أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

7. دلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميـز التنظيمي، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فـروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي وكانـت الفـروق لـصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأن هنالـك فـروق ذات دلالـه إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التميـز التنظيمـي وكانـت الفـروق لـصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا).

4 .4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة:

1. بما أن النتائج دلت على وجود أثـر للتخطـيط الاسـتراتيجي فـي التميـز التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال:
   أ. تنمية معلومات المديرين والعـاملين عـن التغييـرات الإسـتراتيجية المخطط إدخالها.
   ب- التنسيق بين المديرين والعاملين فـي كافـة المـستويات الإداريـة للمناقشة وتبادل الرأي، حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
2. البدء في إحلال ثقافة تنظيمية لدى مديري الدوائر الحكومية بمنطقة المدينـة المنورة ترتكز على استراتيجيات التخطيط الإستراتيجي، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثـر إيجابي على التميز التنظيمي داخل الدائرة.
3. وضع إستراتيجيات شاملة، بناءً على الممارسات المثلـى لأبعـاد التخطـيط الإستراتيجي، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز، ويستثير سـلوكيات

العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بان المؤسسة ملك لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.

4. تقديم جوائز للعاملين المتميزين في الدائرة، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها .

5. ضرورة توفير مناخ تنظيمي، وصحة تنظيمية ملائمة من قبل الدائرة للتشجيع على تقبل فكرة التميز، وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:

أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف الدائرة.

ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.

جـ. تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عـن وسـائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

6. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد فقد أبقـت المجـال مفتوحـاً لدراسات أخرى مستقبلية، تتناول أبعاداً جديدة، ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيـادة التحويليـة، والجـودة الشاملة).

7. إجراء مثل الدراسة على مناطق أخرى في السعودية والدول العربية الأخرى ومقارنة النتائج واستخلاص الدروس.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، يحيى، (2001)، **استراتيجيات النجاح وأسـرار التميـز**، القـاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

باكال، روبرت، (1999)، "**تقييم الأداء**"، ط1، دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

بخوش الصدي(2006)، التسيير الإستراتيجي للأفراد، **مجلة العلوم الإنسانية**، السنة الرابعة، العدد 31، ص ص 57-79.

برايسون، جون م، (2003) **التخطيط الاسـتراتيجي للمؤسـسات العامـة وغيـر الربحية**، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون

ثومسون, روزمري، (2004)، **إدارة الأفراد**، ترجمة حزام ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.

جاد الرب، سيد محمد، (1996)، **إدارة المنظمات، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

الجهني، وليد بن إبراهيم، (2008)، **أثر ممارسة التخطـيط الاسـتراتيجي علـى التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكـة العربيـة السعودية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

حريم، حسين، (2003)، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط ١، دار الحامـد للنـشر والتوزيع، الأردن.

حسن، راوية، (2002)، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

الخرشة، ياسين كاسب، (2006)، **أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز**، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

الخزامي، عبد الحكم أحمد، (2008)، **إدارة الموارد البشرية إلى أيـن: التحـديات التجارب التطلعات**، ط2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الخطيب صالح فهد، (2003)، **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الخاف، عبد العزيز بن موسى، (1997)، حول ثالوث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد الأول، المجلد 37.

الدوري، زكريا مطلك، (2005)، **الإدارة الإستراتيجية**: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوردي للنشر، عمان.

الروسان، محمود، (1999)، **أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية، دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية**، اربد للبحوث والدراسات، مج 2، عدد 2.

زايد، عادل محمد، (2003)، **الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، متوفر عبر: http://unpanl.un.org/.

زايد، عادل، (2003)، "**الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الزعبي حسن علي، (2005)، **تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية** (دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة) المجلد 32، العدد 1، ص ص 77-97.

الزهري، رندة اليافي، (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 16، العدد الأول، ص ص 56-73.

سالم، محمد علي، (2009)، **الإدارة الإستراتيجية**، دار البداية للنشر.

السعودي، موسى، (2008)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، دراسة ميدانية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(4)، العدد(3) ص ص 57-74.

السلمي، على، (1993)، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

الشحادات، ماجد، (2008)، **درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الشمايله، نانسي عبد ا ، (2004)، **تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى**. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الصرن، رعد، (2001)، **إدارة الإبداع والابتكار**، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.

الصميدعي، محمد، (2000)، **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان.

الصيرفي، محمد، (2008)، **التخطيط الاستراتيجي**، حورش الدولية للنشر.

الصيرفي، محمد، (2008)،**الإدارة الإستراتيجية**، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.

الضلاعين، علي، (2009) " مدى توافر سمات فرق وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدا الثاني للتميز، **مجلة جامعة عين شمس**، العدد(5)، المجلد(3)، ص ص 89-117.

الطائي، منى، (1998)، **الاقتصاد الإداري**: **اقتصاديات الإدارة الإستراتيجية**، زهران للنشر، الإسكندرية.

العارف، نادية، (2001)، **الإدارة الإستراتيجية(إدارة الألفية الثالثة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية .

عبوي، زيد منير، (2006)، **الإدارة الإستراتيجية**، دار كنوز المعرفة، عمان.

العضايله محمد جميل، (2004) **أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.

العفيف، امجد حسين أرشيد، (2005) **العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي**

في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية.

عليوه، السيد، (2001)، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، إيتراك للنـشر، القاهرة، مصر.

العمارين، مسعود، هاني، (2007) **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الـشاملة فـي بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

العمر، خضر محمود، (2000)، **أثر التخطيط الاستراتيجي على تطـوير خـدمات مصرفية جديدة والمصارف التجارية في الأردن**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة آل البيت،الأردن.

غراب، كامل السيد، (1995)، **الإدارة الإستراتيجية:أصول علمية وحالات عمليـة**، مكتبة الملك فهد، الرياض.

الغزالي، كرمه ماجد، (2000)، **التخطيط الاستراتيجي فـي المؤسـسات العامـة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

غندور، محمد مصطفى محمد، (2006)، **التخطيط الاستراتيجي في الشركات وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

الفضالة، فهد يوسف، (2009)، " **التخطيط الإستراتيجي بحسب مدركات القيـادات الإدارية بالقطاع الخاص ودلالته لسياسة توظيف المواطنين**" مجلس النـشر العلمي، الكويت، الحولية 29 - الرسالة 290

القطامين، أحمد عطا ا ، (1996)، **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي، عمان.

كاتزنباخ، جون، (2002) **الأداء المميز: التوافق بين العقل والقلب**، ط1، ترجمـة محمد شموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية.

الكرخي، مجيد، (2009)، **التخطيط الاستراتيجي**: عرض نظـري وتطبيقـي، دار المناهج للنشر، عمان ،الأردن.

ماهوني، فرانسيس، (2001)، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة** TQM، ترجمة :عبـد الحكم أحمد الخزامي، ط2. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

المجالي، آمال، (2009)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبـة الاقتـصادية الخاصـة" دراسات، **العلوم الإدارية**، مجلد.(36)، عدد.(1)، ص ص.140-166.

مرسي، نبيل، (1994)، **التخطيط الاستراتيجي**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المرسي، جمال الدين محمد وثابت، إدريس، (2002) **الإدارة الإستراتيجية مفـاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

مرسي، نبيل محمد، وسليم، أحمد عبـد الـسلام، (2007)، **الإدارة الإسـتراتيجية**، المكتب الجامعي للنشر، الإسكندرية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، غريبـة، رمـضان فهـيم، (2006)، **التخطـيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، مكتبة الشقري، الرياض.

ميا علي، زاهر بسام، سوما سليطين، (2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة فـي الساحل السوري، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية** _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) ص ص 149-167

النجار، فايز جمعة صالح، (2001)، **التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

نصيرات فريد؛ والخطيب صالح، (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، **مجلة دراسـات**، المجلـد: 32، العدد: 2، ص ص:415 – 433.

هاينز, ستيفن، (2007)، **التخطيط الاستراتيجي الناجح**.(الطبعة الثالثـة)، ترجمـة: رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع, القاهرة.

الهواري، سيد، (2000)،" **المدير الفعال للقرن 21**، ط5، مكتبـة عـين شـمس، القاهرة.

الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،عمان.

ياسين، سعد غالب، (1998)، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع .

ب. المراجع الأجنبية:

Allison Micheal & Jude Kaye(2005) **Strategic Planning for Nonprofit Organization :A Practical Guide and Workbook**, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons ,Inc.. P: 1-2.

Alpkan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005), Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli", International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book.

Al-Shammari , Hussam, Hussein Raef T. (2008), Strategic planning in emergent market organizations: empirical investigation, **International Journal of Commerce and Management**, Vol:18, Issue: 1, Page : 47 – 59.

Azhashemi, M. A. and Ho, S. K. M. (1999), "Achieving service excellence: a new Japanese approach versus the European framework", **Managing Service Quality**, Vol. 9, No. 1, 40-46.

Baker, G., Hutchinson, J., Foley, P. (1999), "The active involvement of local residents in strategic community partnerships", Policy and Politics, Vol. 23 No.1, pp.61-71..

Betit, K. (2004). Strategic Planning: Still Going Strong. **Long Range Planning** ,DAI, 32 (1), 107 – 116.

Boisot, M. (1995). Information Space. A Framework of Learning in Organizations, Institutions and Culture. London: Routledge.

Breheny, M.J. (1991), "The renaissance of strategic planning?", Environment and Planning B, Planning and Design, Vol. 18 pp.233-49..

Bruce, S., (2000). Planning Theory. In: Roshi Peiaseyed (Ed.,) The National AICP Examination Preparation Course Guidebook, PP.4-16, Washington DC: American Institute of Certified Planners.

Charles J. Paper & Jeffrey J. Johnson (2005). **A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment**, and Organizational Memory, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Utah State University, Logan, Utah, USA51, Issue: 8/9 , pp.769 – 780

Comm, Clare L.; Mathaisel, Dennis F.X.(2008), Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence**, International Journal of Business Excellence,** Vol 1, Number 4, 19, pp. 448-456.

Cristina Mele, Colurcio Maria (2006), The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, International Journal of Quality **& Reliability Management**, Vol: 23 Issue: 5 pp: 464 - 489

Crossen, Rosanne Trovato, (2005), **Case Study of the Use of Institutional information for Decision-Making in the Strategic Planning Process at a Community College**, DAI-A, 65(8), p. 2874.

Denis Leonard, Rodney McAdam, (2002). The strategic impact and application of the business excellence model: implications for quality training and development, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 26 , Issue: 1 , Page: 4 - 13

Eskild, B & Anders, C, Dahlgard, D (1999),The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence ,**Total Quality Management** ,Vol.10.

Evanthia P. Vorria, George A. Bohoris(2009) Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach, **The TQM Journal**, Vol.21, Issue: 2 , Page: 116 - 126

Fotis K. Vouzas, Katerina D. Gotzaman (2005), Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards **The TQM Magazine** Volume 17 Number 3

Graeme Cocks(2005) An Empirically Based Model of Business Excellence**, Journal of Management Systems**, Vol. 15, No. 1, pp121-129.

Hesslbein, Frances & Johnston, Rob,(2002),On Mission And Leadership: A Leader To Leader Guide, United States Of America.

Hines Peter (2009) Strategic marketing planning: a critical part of market success: A review of the marketing function of a Cypriot liquid food-packaging company, **Strategic Direction**, Vol.23 Issue: 4 Page: 13 – 15.

Kandula, Srinivas, R,(2002),**strategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi-110006.

Kanji, G.k. (2002).**Sustainable Growth and Business Excellence**. 9th World Congress for Total Qality Management- Abu Dhabi. London, Routledge

Khan, Hina, & Matlay Harry (2009), Implementing service excellence in higher education, **Education + Training**, Vol.

Kilmann, R.H. (1989), "A completely integrated program for creating and maintaining success", **Organizational Dynamics**, Vol. 18 No.1, pp.5-19.

Kotha, S. & Swamidass, P. M. (2000). Strategy, Advanced Manufacturing Technology and Performance: Empirical Evidence from U.S. Manufacturing Firms. **Journal of Operations Management**, 18:

257-277.
Lee and PAI, (2004). Effects of Organizational Context and Inter- Group Behavior on the Success of Strategic Information Systems Planning, **Behavior and Information Technology**, 22(4), 263-280.
Martensen & Dahlgaard, (1999), Integrating Business Excellence And Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Greative And Learning Organizations**, Total Quality Management**,Vol.10.
Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park-Dahlgaard, Lars Grønholdt(2007), Measuring and diagnosing innovation excellence – simple contra advanced approaches: a Danish study, **Measuring Business Excellence**, Volume: 11, Issue: 4, Page: 51 – 65
Miller Karen S. (1992), **"Public Relations and the Strategic Ritual of Objectivity."** History division, Association for Education in Journalism and Mass Communication, Southeast colloquium; Stone Mountain, Georgia; March.
Morgan, J. (2005). **Six Sigma excellence**. UK Excellence. June, pp.20-22.
Oliver . C , (1988). " The Collective Strategy Framework : An Application to Competing Prediction of Lsomorphism **", Administrative Science Quarterly** , Vol 33 ,PP: 543- 561.
Ramanathan Ramakrishnan, (2004), Business excellence of industrial groups in Oman, **Measuring Business Excellence**, Vol. 8, No. 4
Rebecca Hendrick, (2003). "Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee, WI," **Journal of Public Administration Research and Theory**, 13(4): 491-519.
Sharma Monica, Kodali Rambabu (2008), Development of a framework for manufacturing excellence, **Measuring Business Excellence**, Vol. 12, Issue: 4 , Page: 50 - 66
Stone, C. S. (1993). Shapping strategy: Independent school planning in the 90s. Boston: National Association of Independent Schools.
Talwar, Balvir (2009), Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, **Measuring Business Excellence,** Vol. 13 , Issue: 4 , pp: 34 – 46.
Wirtz, J., and others, (2008), "Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines", **Managing Service Quality**, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.
Wright, P & Mondy, R & Noe, R, (1996), Human Resources Management, Scarborough: Prentice Hall, Canda Inc.
Zhao Xiande, Eldon Y. Li; Tien-Sheng Lee (2001), Quality management initiatives in Hong Kong's banking industry: A longitudinal study, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol 12, Issue 4 July 2001 , pages 451 – 467.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **التخطيط الاستراتيجي وأثرة في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة،** أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

سعد عايد الرشيدي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل العلمي : 1-( ) ثانوية عامة فما دون. 2-( ) دبلوم كلية مجتمع
3-( ) بكالوريوس. 4-( ) دراسات عليا.

2- الحالة الاجتماعية :1-( ) أعزب. 2-( ) متزوج.

3- العـــمر : 1-( ) 30 سنة فأقل. 2-( ) 31-40 سنة.
3-( ) 41-50 سنة. 4-( ) 51 سنة فأكثر.

4- الخبرة الوظيفية : 1-( ) 5 سنوات فأقل. 2-( ) 6-10 سنوات.
3-( ) 11-15 سنة. 4-( ) 16 سنة فأكثر.

5- المستوى الوظيفي : 1-( ) مدير إدارة. 2-( ) نائب مدير إدارة.
3-( ) رئيس قسم.

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس التخطيط الاستراتيجي. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي					
1.	تقوم إدارتي بتحديد أهدافها المستقبلية دوريا.					
2.	تقوم إدارتي بنشر أهداف التخطيط إلى جميع العاملين فيها.					
3.	تشجع إدارتي العاملين على إبداء ملاحظاتهم حول أهداف الدائرة.					
4.	يؤكّد نظام الاتصالات في إدارتي على وضوح أهداف التخطيط لـدى جميـع العاملين في المنظّمة.					
5.	تؤكد إدارتي على أهمية تحقيق أهداف التخطيط.					
	مصادر المعلومات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي					
6.	تحرص إدارتي على تسهيل الحصول على المعلومـات اللازمـة للتخطـيط الاستراتيجي.					
7.	تولي إدارتي أهمية للمعلومات التي تقدم من جميع المستويات الإدارية لتفعيل التخطيط الاستراتيجي.					
8.	تنتهج إدارتي سياسة تبادل المعلومات بين جميع الإدارات والدوائر خصوصاً تلك المعنية بالتخطيط الاستراتيجي.					
9.	تعتبر إدارتي تقنيات الاتصالات إحدى الوسـائل المهمـة لنقـل ومـشاركة المعلومات.					
10.	تحاول إدارتي الوصول إلى المعلومات المتعلّقة برغبات المتعاملين معها.					
	توجيهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي					
11.	تنمي إدارتي الشعور بأهمية التخطيط لدى العاملين فيها.					
12.	تشجع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق.					
	وجود رسالة					
13.	تمتلك إدارتي تصوراً واضحاً لرسالة المنظمة.					
14.	تعتبر رسالة إدارتي الإطار الذي يضمن الاتفاق على الأهداف داخل المنظمة.					
15.	تقوم الإدارة بنشر رسالة إدارتي بين الأفراد العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.					
16.	يجسد أصحاب المصالح رسالة إدارتي عبر نشاطاتها المختلفة.					
	وجود أهداف رئيسية					
17.	تقوم إدارتي بوضع أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً.					
18.	يتم وضع أهداف عامة يتم اشتقاقها من الأهداف الرئيسية خاصة بكل قسم على حدى.					
19.	يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على المدى المتوسط والقصير.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	وجود الخطط والسياسات					
20.	تمتلك إدارتي أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة.					
21.	تضع إدارتي معايير لامتلاك خطط وسياسات مناسبة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح.					
22.	تعمل إدارتي على تطوير الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق أهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجهها منظمتي مستقبلاً.					
23.	تمتلك الإدارة العليا في دائرتي منهجاً واضحاً عن أهداف منظمتي الحاضرة والمستقبلية.					
24.	تضع منظمتي جدولاً زمنياً محدداً لتحقيق الأهداف.					
	البيئة الداخلية					
25.	تحدد إدارتي نقاط القوة لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.					
26.	تحدد إدارتي نقاط الضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.					
27.	سرعة التغيير في البيئة الداخلية لإدارتي يتماشى مع الثقافة التي تتبناها.					
28.	تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.					
	البيئة الخارجية					
29.	تقوم إدارتي بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.					
30.	التغيير في التشريعات الحكومية يدفع إدارتي إلى تغيير خططها الخاصة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.					
31.	التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.					
32.	توسيع الرقابة الحكومية يدفع إدارتي نحو التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.					

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس التميز التنظيمي. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	تميز القيادة					
.33	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.					
.34	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.					
.35	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية.					
.36	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.					
.37	تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.					
	تميز المرؤوسون					
.38	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.					
.39	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
.40	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.					
.41	توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.					
.42	لدى المرؤوسون الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.					
	تميز الهيكل					
.43	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.					
.44	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.					
.45	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة .					
.46	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للمنظمة .					
.47	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.					
	تميز الإستراتيجية					
.48	تنطلق إستراتيجية المنظمة من واقع المشكلات التي تواجهها.					
.49	تنسجم إستراتيجية المنظمة مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها.					
.50	تمتلك المنظمة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.					
.51	توفر إستراتيجية المنظمة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.					
.52	تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المنظمة.					
	تميز الثقافة					
.53	تهتم ثقافة المنظمة بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم.					
.54	تمنح ثقافة المنظمة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					
.55	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.					
.56	توازن ثقافة المنظمة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.					
.57	تعتمد ثقافة المنظمة شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم الدكتور
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الأستاذ الدكتور حلمي شحاده
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الأستاذ الدكتور زياد المعشر
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الأستاذ الدكتور نضال الحوامده
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الأستاذ الدكتور خالد الزعبي
جامعة طيبة	أدارة وتخطيط	الأستاذ الدكتور كمال بيومي
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور حسين العزب
جامعة مؤتة	إدارة أعمال	الدكتور رائد العضايلة
جامعة عمان العربية	إدارة تربوية	الدكتور تيسير الخوالدة
جامعة عمان العربية	إدارة تربوية	الدكتور عاطف مقابله
جامعة الملك فيصل	أدارة أعمال	الدكتور ملفي الرشيدي
جامعة طيبة	أدارة أعمال	الدكتور جمال بدير
جامعة طيبة	إدارة تربوية	الدكتور عبدا الرضاونة

الملحق (ج)
كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY
President Office

جامعة مؤتة
مكتب الرئيس

Ref. :
Date :

الرقم : ١٠٨/٦/٢٢٣٦٦
التاريخ : ٥/محرم/١٤٣١هـ
الموافق : ٢٢/١٢/٢٠٠٩م

السادة إمارة منطقة المدينة المنورة المحترمين
المملكة العربية السعودية

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب سعد عايد معيتق الرشيدي / ماجستير إدارة عامة في تطبيق دراسته الموسومة بـ "**التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. عبد الرحيم الحنيطي

نسخة / عميد الدراسات العليا

٤٤٦/٧٢ جديد

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo